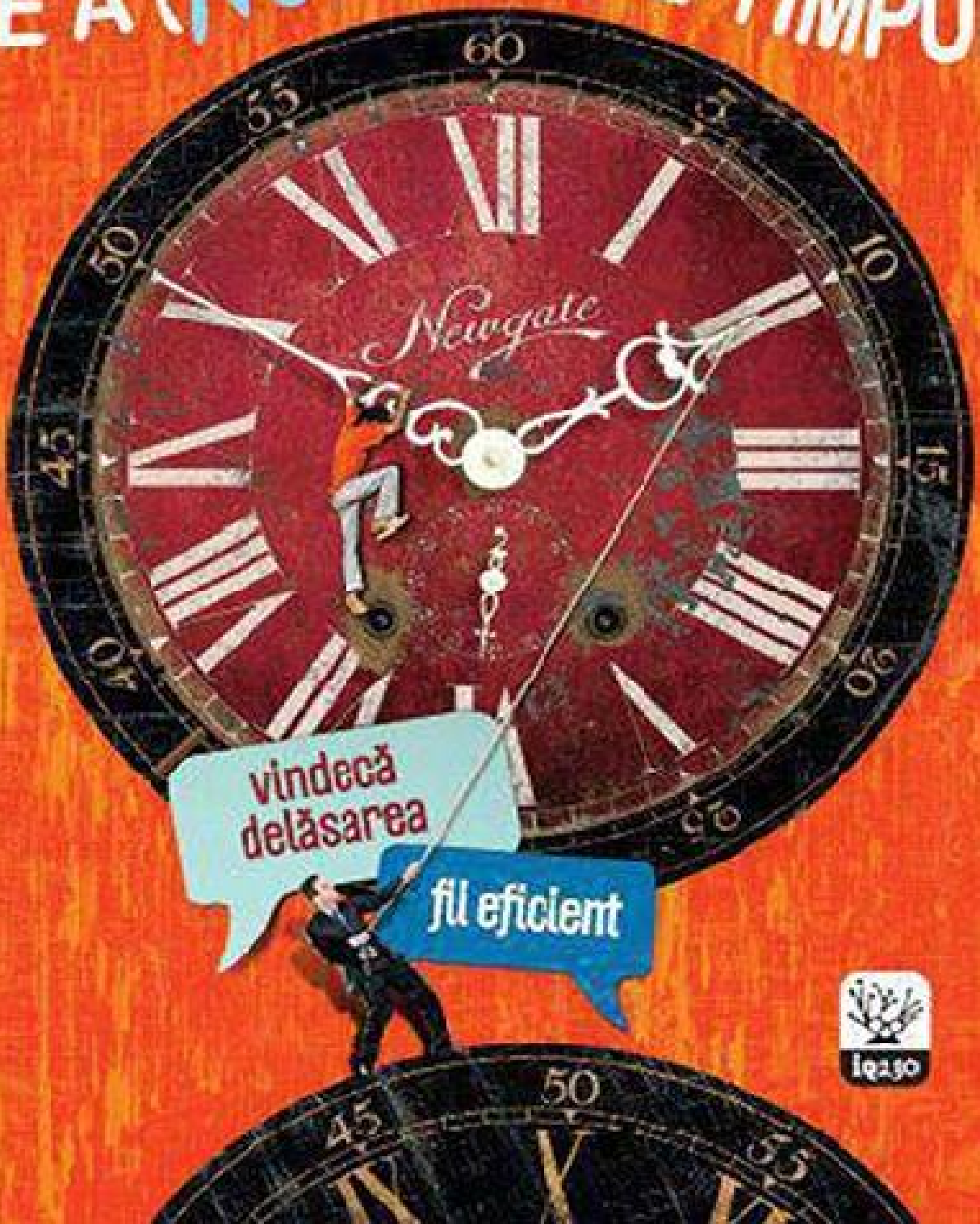
Piers Steel

ARTA DE A (NU) PIERDE TIMPUL



Piers Steel

Arta de a nu pierde timpul

Procrastinarea

Vindecă delăsarea, câştigă timp, fii eficient

Editura LITERA
2011

The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done
Piers Steel

Copyright © 2011 Piers Steel
Ediţie publicată prin înţelegere cu The Cooke Agency Inc.

Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, Bucureşti, România
tel.: 021 319 63 90, 031 425 16 19, 0752 548 372;
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteti vizita pe
www.litera.ro

Procrastinarea.
Vindecă delăsarea, câştigă timp, fii eficient
Piers Steel

Copyright © 2012 Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate
Traducere din limba engleză: Carmen Ion

Editor: Vidraşcu şi fiii
Redactori: Teodora Nicolau, Andreea Stoica
Copertă: Andrei Gamarţ
Tehnoredactare şi prepress: Ofelia Coşman

ISBN ePub: 978-606-600-921-8
ISBN PDF: 978-606-600-922-5
ISBN print: 978-606-600-786-3

Fratelu
i meu
Toby,
care a
ştiut că
ceasul
ticăie
fără
oprire.

Lectura digitală protejează mediul

Versiune digitală realizată de elefant.ro

NOTA AUTORULUI

Mi-am dedicat viaţa procrastinării[1] – atât ca cercetător, cât şi în practică. Lucru deloc de mirare, având în vedere că cercetarea înseamnă, de multe ori, autocercetare. Oamenii de ştiinţă sunt adesea familiarizaţi cu obiectul studiilor lor – sunt probleme cu care se confruntă zi de zi. Recunosc că am simpatie faţă de dificultăţile procrastinatorilor, pentru simplul motiv că le-am întâmpinat şi eu ani la rând.[2] Astăzi, cercetarea îmi este apreciată la nivel internaţional şi consiliez campioni naţionali în competiţiile dintre facultăţile de administrarea afacerilor, iar pe pereţii biroului meu atârnă distincţii pentru activitatea mea de predare şi cercetare. Şi cu toate acestea, mi-am petrecut cea mai mare parte a vieţii într-un soi de lâncezeală amestecată cu un sentiment de frustrare, pentru că nu reuşeam să finalizez nici una dintre nenumăratele încercări de a mă schimba în bine. Întâlnirile cu oameni mai capabili, din naştere, decât mine să ducă lucrurile la bun sfârşit îmi aminteau mereu de propriile defecte, mă demoralizau şi îmi creau resentimente puternice şi nejustificate. Din fericire, m-am lăsat atras în mrejele unei profesii al cărei scop declarat este tocmai acela de a identifica factorii-cheie ai schimbării pe care ulterior i-am pus, rând pe rând, în practică în viaţa mea de zi cu zi.

Mi-am dat doctoratul în psihologie industrială / organizaţională, studiul ştiinţific al comportamentului la locul de muncă. Psihologia muncii se concentrează asupra îmbunătăţirii performanţelor şi a stării de bine a oamenilor şi, în consecinţă, asupra motivaţiei (sau lipsei de motivaţie) în atingerea acestui ţel. Din păcate, multe dintre tehnicile acestei discipline sunt prea puţin cunoscute publicului larg, zăcând îngropate în paginile unor reviste obscure şi fiind scrise într-un limbaj savant, accesibil numai iniţiaţilor. În cazul procrastinării, problema este şi mai complicată. Subiectul a format obiectivul tuturor ştiinţelor sociale şi a inspirat numeroase

studii, efectuate în întreaga lume. Cu peste opt sute de articole ştiinţifice, din domenii ce variază de la economie la neuroştiinţă şi publicate în limbile cele mai diverse, de la germană la chineză, marea provocare este depistarea tuturor referinţelor şi interpretarea lor.[3] Şi aici începe rolul meu. Am pus la punct două metode de studiu al procrastinării. Prima constă din propriile mele cercetări pe care urmează să le cunoaşteţi citind volumul de faţă. Acestea au constituit baza pe care mi-am fundamentat teoria asupra modului în care amânăm lucrurile şi a motivelor pentru care o facem. Însă pe parcurs am fost nevoit să mă confrunt cu o întreagă serie de discipline care s-au ocupat de studiul procrastinării, cu rezultate apărute în reviste şi cărţi de specialitate dintre cele mai variate. Şi atunci am avut norocul să descopăr metaanaliza, o tehnică ştiinţifică recentă pe care am adaptat-o cercetărilor mele.

Metaanaliza condensează prin metode matematice mii de studii, extrăgând rezultatele-cheie consensuale. În esenţă, metaanaliza este cea care asigură progresul ştiinţei. Prin sintetizarea cunoştinţelor, ea relevă adevărurile fundamentale pe care le căutăm. Are puteri excepţionale şi aplicaţii în orice domeniu, fiind tot mai mult folosită în obţinerea informaţiilor care ne ajută pe noi, oamenii, să guvernăm lumea în care trăim. De exemplu, tratamentul care vi se prescrie de către doctor se întemeiază, foarte probabil, pe rezultatele unei metaanalize, indiferent că este vorba despre astm sau Alzheimer[4]. Este o disciplină pe care am ajuns să o stăpânesc: eu însumi am creat unele dintre tehnicile sale de bază, le predau altora şi am pus la punct programe informatice speciale. Îmi place să cred că mă pricep la asta[5]. Pentru mine a fost, prin urmare, un demers firesc să folosesc metaanaliza în cercetările asupra procrastinării, având în vedere că nu exista nici o altă metodă de a pune cap la cap toate descoperirile pe această temă. Aici este cazul să spun că procrastinarea s-a dovedit a fi un domeniu descurajant, manifestând o puternică rezistenţă faţă de aproape orice metodologie şi tehnică ştiinţifică prin care s-a încercat o abordare sau alta. Cercetătorii au efectuat experimente în laborator, au parcurs jurnale personale, s-au jucat cu neurotransmiţătorii şi au disecat ADN-uri. Au monitorizat toate decorurile posibile, de la

aeroporturi la centre comerciale; au urmărit clase întregi de elevi, interpretând fiecare tresărire şi ridicare din umeri; au studiat procrastinatori proveniţi din toate mediile imaginabile, de la porumbei şi insecte până la membri ai Congresului SUA. Încercarea de a-i face pe toţi să se încadreze într-un tipar coerent a semănat cu situaţia unui dirijor pus să conducă orchestra unui azil de nebuni. Instrumentele de coarde, suflat, percuţie şi alămurile interpretează aceeaşi melodie, dar nu în aceeaşi sală, în acelaşi ritm sau în aceeaşi cheie. Transformarea acestui zgomot în muzică reprezintă subiectul cărţii de faţă.

Descoperirile mele vă vor surprinde şi vă vor schimba concepţiile. O parte din munca mea a văzut deja lumina tiparului, ca de pildă articolul „The Nature of Procrastination" („Natura procrastinării"), apărut în *Psychological Bulletin*, cea mai prestigioasă revistă de ştiinţe sociale. Părţi din articol au fost citate în diverse mijloace de informare în masă, din India până în Irlanda, începând cu *Scientific American* sau *Good Housekeeping* şi terminând cu *The Wall Street Journal*. Dar cea mai mare parte a cercetărilor mele este prezentată pentru prima oară în acest volum. Din paginile sale veţi afla că, decenii întregi, noi am diagnosticat greşit procrastinarea, atribuindu-i trăsături inexistente. Motivaţiile ei reale sunt în parte de natură genetică şi pot fi puse pe seama structurii fundamentale a creierului, procrastinarea putând fi regăsită în orice tip de cultură, indiferent de perioada istorică. Cu toate acestea, mediul nu poate fi complet absolvit de vină; poate că existenţa procrastinării nu i se datorează, însă se face responsabil de intensitatea ei – având în vedere că societatea modernă a ridicat gradul de procrastinare la nivel de pandemie. Şi ştiţi ceva? Toate descoperirile mele au fost făcute în urma unei simple formule matematice pe care am inventat-o – ecuaţia procrastinării.

Fiind astfel capabil să extrag elementele fundamentale ale dinamicii care ne îndeamnă la procrastinare, am reuşit totodată să dezvolt strategii pe care le putem utiliza pe tot parcursul vieţii – la şcoală, la serviciu sau în familie – pentru a combate tendinţa naturală spre tergiversarea lucrurilor. O sarcină dificilă? Desigur. Iată de ce mi-a luat atâţia ani ca să scriu cartea. Sper însă că orele pe care le veţi dedica parcurgerii sale vă vor fi răsplătite din plin

printr-un nou mod de a evalua felul în care vă petreceţi – şi vă pierdeţi – timpul.

1 A procrastina = a amâna în mod nejustificat începerea unei acţiuni, în special din cauza neglijenţei habituale sau a lenei; a temporiza, a tărăgăna, a tergiversa (n.red.)

2 Fapt cunoscut de toată lumea. Iată un fragment dintr-o scrisoare trimisă de răposatul meu frate unchiului nostru: „Ai auzit ce cercetări face acum Piers? S-a autoproclamat expert în procrastinare, a publicat mai multe articole pe acest subiect şi dă interviuri la postul naţional de radio şi în ziare. Îmi vine să râd, fiindcă în liceu şi la facultate Piers era cel mai înverşunat procrastinator".

3 Chiar şi filosofii au fost fascinaţi de procrastinare, cercetând-o cu mare atenţie:

Andreou, C. (2007), „Understanding procrastination", *Journal for the Theory of Social Behavior, 37*(2), 183–193

Gosling, J. (1990), *Weakness of the Will*, New York: Routledge

Silver, M. (1974), „Procrastination", *Centerpoint, 1*(1), 49–54

Sorensen, R. (2006), „Originless sin: Rational dilemmas for satisficers", *The Philosophical Quarterly, 56*(223), 213–223

4 Katz, I., de Deyn, P., Mintzer, J., Greenspan, A., Zhu., Y. & Brodary, H. (2007), „The efficacy and safety of risperidone in the treatment of psychosis of Alzheimer's disease and mixed dementia. A meta-analysis of 4 placebo-controlled clinical trials", *International Journal of Geriatric Psychiatry, 22*(5), 475–484

Lee, J., Seto, D. & Bielory, L. (2008), „Meta-analysis of clinical trials of probiotics for prevention and treatment of pediatric atopic dermatitis", *The Journal of Allergy and Clinical Immunology, 121*(1), 116–121

5 Bowen, F., Rostami, M. & Steel, P. (2009), „Meta-analysis of organizational innovation and performance", *Journal of Business Research*

Caird, J., Willness, C.R., Steel, P. & Scialfa, C. (2008), „A meta-analysis of the effects of cell phones on driver performance", *Accident Analysis & Prevention, 40*(4), 1282–1293

Peloza, J. & Steel, P. (2005), „The price elasticities of charitable contributions: A meta-analysis", *Journal of Public Policy & Marketing, 24*(2), 260–272

Taras, V., Kirkman, B.L. & Steel, P., „Examining the impact of Culture's Consequences: A three-decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions", *Journal of Applied Psychology*

Steel, P. & Kammeyer-Mueller, J. (2002), „Comparing meta-analytic moderator search techniques under realistic conditions", *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 96–111

Steel, P. & Kammeyer-Mueller, J. (2009), „Using a meta-analytic perspective to enhance Job Component Validation", *Personnel Psychology, 62*, 533–552
Steel, P. & Ones, D. (2002), „Personality and happiness: A national level of analysis", *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(3), 767–781
Steel, P. & Taras, V., „Culture as a consequence: A multi-level multivariate meta-analysis of the effects of individual and country characteristics on work-related cultural values", *Journal of International Management*
Steel, P., Schmidt, J. & Schultz, J. (2008), „Refining the relationship between personality and subjective well-being", *Psychological Bulletin, 134*(1), 138–161

1. PORTRETUL PROCRASTINATORULUI

Nu lăsa niciodată pe
mâine
ceea ce poţi face poimâine.
Mark Twain

Cartea aceasta este despre promisiunile pe care le faceţi faţă de voi înşivă şi nu le respectaţi. Despre scopurile pe care vi le propuneţi, fără a le atinge vreodată şi fără a şti de ce. Despre curele de slăbire mereu amânate, despre graba cu care încercaţi, la orele târzii ale nopţii, să terminaţi un proiect şi despre dezamăgirea din ochii celor care şi-au pus speranţe în voi – sau ai celui care vă priveşte din oglindă. Despre ce înseamnă să fii leneşul familiei şi oaia rătăcită în cercul de prieteni. Despre norul ameninţător al sarcinilor neduse la îndeplinire, de la facturile rămase neachitate la haosul care domneşte la voi în casă. Despre programarea la doctor pe care o tot amânaţi şi despre modul în care neglijaţi să vă puneţi ordine în finanţele personale. Despre pierderea timpului, delăsare, irosirea unor oportunităţi şi altele. Multe altele. Cartea aceasta este şi despre *cealaltă* faţă a lucrurilor, despre momentele de acţiune în care procrastinarea lasă loc viziunii limpezi şi concentrării, în care vă adânciţi în muncă fără ezitare, iar ideea renunţării nici nu vă trece prin cap. Despre transformarea personală, despre dorinţa neîmpovărată de remuşcări şi de lupte interioare de a face ceva şi despre clipele de relaxare deplină de care vă puteţi bucura după îndeplinirea îndatoririlor zilnice. Despre potenţialul irosit sau împlinit, despre visuri care se pierd şi visuri care devin realitate. Dar, mai presus de orice, această carte este despre schimbarea vieţii voastre, despre cum să procedaţi pentru a nu mai amâna lucrurile şi a trece la treabă.

Factorul-cheie care ne împiedică să ducem la bun sfârşit ceea ce vrem sau trebuie să facem este procrastinarea. Nu este vorba despre lene, deşi cele două

noţiuni pot fi uşor confundate. Spre deosebire de cei cu adevărat indolenţi, procrastinatorii vor să facă ceea ce trebuie – şi de obicei chiar reuşesc, însă nu fără efort. Voi arăta în cele ce urmează că această tergiversare este în parte de natură ereditară şi că suntem predestinaţi amânării lucrurilor. Tendinţa noastră de a amâna până în ultima clipă s-a format pe parcursul a milioane de ani şi acum este aproape înrădăcinată în noi. Însă cercetările au demonstrat că, în ciuda impregnării sale profunde în firea omenească, ne putem modifica obiceiurile şi schimba comportamentul. Procrastinatorii care înţeleg procesul de la baza inacţiunii lor îl pot stăpâni, eliberându-se astfel de stresul termenelor-limită şi devenind mai capabili să le facă faţă.

Cartea aceasta spune povestea procrastinării. O poveste care se întinde de la anticul Memfis egiptean până la modernul New York şi din saloanele bolnavilor de cancer la ringul bursier. Sper să vă ajut să înţelegeţi de ce procrastinăm, cu ce consecinţe şi ce strategii trebuie aplicate pentru a rezolva situaţia. Vom începe simplu, prin a stabili ce înseamnă procrastinarea. Astfel, veţi putea decide singuri dacă vă număraţi sau nu printre procrastinatori şi, dacă e cazul, veţi putea recunoaşte un acces de procrastinare. Dacă sunteţi procrastinator – lucru foarte posibil – atunci fiţi convinşi că aparţineţi unei comunităţi extinse. Acum a sosit însă momentul să ne cunoaştem ceva mai bine.

Ce este şi ce nu este procrastinarea

În jurul procrastinării stăruie atâta confuzie încât cel mai bine ar fi să aşezăm subiectul pe masa de disecţie şi să începem imediat să lămurim lucrurile. Procrastinarea nu înseamnă doar amânare, deşi amânarea face parte integrantă din acest proces. Termenul provine din latineşte, de la *pro*, „înainte, pentru” şi *crastinus*, „de mâine”. Procrastinarea înseamnă însă mult mai mult decât sensul literal al cuvântului. Prudenţa, răbdarea şi stabilirea unor priorităţi conţin fără doar şi poate elemente care ţin de amânare şi totuşi nici una dintre aceste noţiuni nu este totuna cu procrastinarea. Încă de la apariţia sa în limba engleză, în secolul al XVI-lea, procrastinarea s-a identificat nu doar cu amânarea, ci şi cu un *act irațional* de tergiversare – cu alte cuvinte, cu amânarea voluntară a îndeplinirii unor sarcini, în ciuda

faptului că suntem conştienţi de greşeala pe care o facem. Atunci când procrastinăm, ştim că ne facem singuri un deserviciu.

Cu toate acestea, veţi întâlni deseori oameni care etichetează în mod eronat amânarea înţeleaptă drept procrastinare. Uneori vedeţi un coleg de serviciu tolănit în fotoliu, cu braţele încrucişate în spatele capului, iar dacă îl întrebaţi ce face, vă va răspunde vesel: „Ce să fac? Ard gazul”. Dar nu e aşa. De fapt, amână finalizarea unui raport pentru că bănuieşte că are toate şansele să nu-i mai fie cerut şi, dacă totuşi va fi nevoie de el, va reuşi oricum să-l scrie în ultima clipă. O reacţie ce dovedeşte isteţime. Într-un alt scenariu, avem de-a face cu genul de persoană care trebuie neapărat să termine ce are de făcut cât mai repede cu putinţă şi care, în mod iraţional, se aruncă asupra unei probleme chiar şi dacă aceasta este irelevantă. Obsedaţii care îşi îndeplinesc fiecare sarcină imediat ce le este atribuită pot fi la fel de disfuncţionali ca procrastinatorii care lasă totul pe ultima sută de metri. Nici unul dintre ei nu îşi foloseşte timpul în mod inteligent.

În consecinţă, nu este vorba de procrastinare atunci când nu ajungeţi la o petrecere cu mult înaintea celorlalţi sau când nu vă duceţi la aeroport cu trei ore înaintea decolării. Întârziind puţin, evitaţi momentele stânjenitoare când, cel mai probabil, gazda se află încă în febra pregătirilor, precum şi orele de disconfort ale aşteptării la poarta de îmbarcare. Pe de altă parte, nu procrastinaţi nici atunci când răspundeţi unei urgenţe lăsând baltă (sau amânând) orice altceva. A continua să tundeţi gazonul din curte cu gândul că, după aceea, vă veţi apuca să faceţi curat în casa care tocmai a luat foc nu reprezintă o decizie înţeleaptă. Dacă vă încăpăţânaţi să nu renunţaţi la tunderea gazonului, veţi plăti un preţ mult prea mare pentru ruinele carbonizate ale locuinţei. Pe de altă parte, adaptarea flexibilă a programului pentru a răspunde nevoilor partenerului de viaţă sau ale copilului vă poate salva căsnicia. Nu toate lucrurile se întâmplă deodată; procrastinarea constă în alegerea noastră de a face un anumit lucru într-un anumit moment sau de a-l amâna, şi nu în actul amânării în sine.

Tu, procrastinatorule

Acum, că am stabilit ce înseamnă procrastinarea, răspundeţi: o practicaţi sau nu? Şi ce fel de procrastinatori sunteţi: genul care trage de timp ocazional sau un maestru al tergiversării care are scris pe frunte cuvântul „mâine”? Există câteva metode amuzante pentru a stabili ce înclinaţie aveţi spre procrastinare. Pentru început, examinaţi-vă scrisul. Dacă este ezitant şi întrerupt, foarte posibil vă trădează firea. O altă variantă o găsiţi în stele… sau, mai bine zis, în planete. Astrologii au remarcat o tendinţă de creştere a procrastinării atunci când Mercur este retrograd sau în opoziţie cu Jupiter[6]. Ori încercaţi să citiţi în cărţile de tarot. „2 de spade” indică adesea faptul că sunteţi sfâşiat de o dilemă şi amânaţi luarea unei decizii. Eu însă prefer abordarea mai ştiinţifică.

Puteţi accesa pe site-ul meu, www.procrastinus.com, un test complet pe care l-au făcut zeci de mii de subiecţi, pentru a vă compara nivelul de amânare iraţională cu cel al unor persoane din lumea întreagă. Dacă sunteţi însă presat de timp şi vreţi să aflaţi imediat unde vă situaţi, încercaţi testul mai scurt care urmează. Încercuiţi răspunsurile la fiecare dintre cele nouă afirmaţii şi apoi calculaţi totalul. Reţineţi că punctajul pentru întrebările 2, 5 şi 8 se acordă invers decât în celelalte cazuri.

	Foarte rar sau niciodată	Rar	Uneori	Adesea	Foarte des
1. Amân mai mult decât este rezonabil rezolvarea sarcinilor.	1	2	3	4	5
2. Fac totul atunci când consider că este momentul.	5	4	3	2	1
3. Deseori regret că nu am făcut mai devreme ceea ce aveam de făcut.	1	2	3	4	5
4. În viața mea există anumite lucruri pe care le amân, deși știu că n-ar trebui.	1	2	3	4	5
5. Dacă am un lucru de făcut, îl fac înainte de a trece la altele mai mărunte.	5	4	3	2	1
6. Amân atât de mult încât starea mea de bine și eficiența au de suferit inutil.	1	2	3	4	5
7. La sfârșitul zilei, știu că aș fi putut să-mi folosesc timpul mai bine.	1	2	3	4	5
8. Îmi folosesc eficient timpul.	5	4	3	2	1
9. Ori de câte ori am de făcut un lucru, mă apuc de altceva.	1	2	3	4	5

TOTAL.....

SCOR	COMPARATIV CU CEILALȚI	
sub 19	Te situezi în grupa inferioară de 10%	Deviza ta este „să fac mai întâi ce trebuie"
20-23	Ești în grupa inferioară de 10-25%	
24-31	Te situezi în grupa medie de 50%	Ești un procrastinator mediu
32-36	Ești în grupa superioară de 10-25%	
peste 37	Ești în grupa superioară de 10%	La tine, cuvântul de ordine este „mâine"

Ei, unde vă situaţi? Sunteţi recunoscut pentru faptul că lăsaţi totul pe ultima clipă sau doar amânaţi, ca aproape toată lumea, să faceţi exerciţii fizice şi să vă plătiţi taxele?

Mecanismul procrastinării

Cu cât scorul pe care l-aţi obţinut la acest test este mai ridicat, cu atât şansele să procrastinaţi chiar în momentul de faţă sunt mai mari. Alte sarcini ar trebui să vă reţină atenţia – ceea ce înseamnă că, din păcate, aveţi lucruri mai bune de făcut decât să citiţi această carte. Sarcinile despre care vorbesc sunt probabil de natură administrativă, neplăcute şi plictisitoare; bănuiesc că vă e greu să vă imaginaţi că le veţi duce vreodată la bun sfârşit. Să încerc să ghicesc ce aveţi de făcut:

• Coşul cu rufe de spălat dă pe dinafară?

• Aveţi un morman de farfurii murdare în chiuvetă?
• Trebuie să reparaţi o priză?
• Dar bateria de la maşină? Cum staţi cu presiunea din pneuri şi de când n-aţi mai schimbat uleiul?
• Nu cumva aveţi de cumpărat un bilet, de rezervat o cameră la hotel, de făcut bagajele sau de schimbat paşaportul?
• V-aţi informat şeful despre planurile voastre de vacanţă?
• Aţi cumpărat un cadou pentru ziua aceea de naştere care se apropie?
• Aţi completat foaia de pontaj, formularele de evaluare şi de decont?
• Aţi avut acea discuţie delicată cu subordonatul a cărui muncă lasă de dorit?
• Aţi programat întâlnirea aceea de care vă e groază?
• V-aţi sunat mama?
• Ce se întâmplă cu proiectul acela urgent pe care vi l-a dat şeful? Faceţi progrese sau nu?
• Aţi ajuns săptămâna aceasta la sală?

Vă sună ceva cunoscut? Sigur, lista poate fi extinsă. Chiar dacă n-am nimerit în toate situaţiile la fix, sunt aproape convins că aţi procrastinat cumva în alte direcţii, amânând nişte sarcini. Fiecare dintre aceste sarcini amânate are, desigur, consecinţele sale. Dar, cumulate, acestea pot duce la suferinţe, măcinându-vă viaţa. Acel proiect important, cu termen de predare strâns, este capul răutăţilor şi sursa principală de îngrijorare; el este cel care vă poate ţine treaz noaptea, făcând dificilă îndeplinirea celorlalte sarcini de pe listă. La un moment sau altul al existenţei noastre, *cu toţii* ne-am simţit secătuiţi emoţional, incapabili de a ne apuca de acel raport, de studiul pe care îl avem de făcut, de eseul dat ca temă, de prezentarea pe care trebuie să o pregătim, de examenul care ne aşteaptă.

Toate actele de procrastinare urmează un tipar comun, care arată cam aşa: la începutul unui proiect important, aveţi timp berechet şi vă complaceţi în această libertate. Faceţi câteva tentative timide de a vă apuca de lucru, dar nu din toată inima. Dacă ceea ce trebuia făcut poate fi dat uitării, nu veţi ezita să o faceţi. Şi pe urmă soseşte ziua când chiar aveţi de gând să porniţi la treabă, însă dintr-odată simţiţi că nu aveţi nici un chef. Vă lipseşte imboldul. Ori de câte ori încercaţi să vă concentraţi

asupra acelei sarcini, se iveşte ceva care vă distrage atenţia, împiedicându-vă să înaintaţi. Aşa că amânaţi totul pentru o zi mai lungă, ca să descoperiţi, într-un final, că şi ziua de mâine are tot douăzeci şi patru de ore. La sfârşitul fiecărei zile vă întrebaţi cum de timpul a trecut în chip atât de misterios. Acest proces va dura ceva vreme.

În cele din urmă, veţi înţelege că timpul este totuşi limitat. Orele pe care până atunci le-aţi ignorat cu atâta nepăsare devin dintr-odată tot mai puţine şi mai preţioase. Şi tocmai această presiune vă îngreunează startul. Vreţi să vă apucaţi de acel proiect important, dar în schimb vă agăţaţi de sarcini minore. Vă faceţi curat în birou sau în căsuţa de e-mail; mergeţi la sală şi la cumpărături; gătiţi. O parte din voi ştie că nu asta ar trebui să faceţi, şi atunci vă spuneţi: „Măcar nu stau degeaba; mă pregătesc să mă apuc de proiect făcând ceva". Asta până când se face prea târziu pentru a începe şi vă duceţi la culcare. Iar în zori o luaţi de la capăt cu eschivările.

Uneori, pentru a vă mai potoli anxietatea, cedaţi cu totul diversiunii. Faceţi o mică pauză pentru a verifica e-mailurile sau rezultatele unor meciuri. Şi dacă tot v-aţi întrerupt, de ce să nu răspundeţi la câteva mesaje sau să vă uitaţi puţin la televizor? Curând, vă veţi trezi seduşi de aceste tentaţii. Sarcina pe care o aveţi de îndeplinit aşteaptă încă undeva, într-un colţ al minţii voastre, însă nu o priviţi în ochi – ca să nu vă prindă –, aşa încât vă adânciţi tot mai mult în celelalte preocupări. Postaţi comentarii lungi şi pasionate pe forumurile online, scormoniţi după bârfe picante pe internet sau butonaţi ca un nebun telecomanda, schimbând canalele imediat ce vă pierdeţi interesul. Plăcerea se transformă tot mai mult în neputinţă şi nu vă mai puteţi desprinde din aceste activităţi.

Pe măsură ce termenul-limită se apropie, apelaţi tot mai intens la diversiuni, pentru a vă distrage atenţia. Îndepărtaţi calendarele din încăpere pentru a nu vă mai aminti de sarcina aceea îngrozitoare. Distorsionând voit realitatea, vă schimbaţi intenţiile, de la o realizare solidă la un proiect făcut la minima rezistenţă. Când ar trebui să munciţi mai mult ca oricând, dormiţi de-a-n picioarelea, visaţi cu ochii deschişi la lumi alternative, câştiguri la loterie, locuri îndepărtate. Anxietatea creşte tot mai mult şi vă doriţi alinare, evadare, recompense imediate – orice v-ar putea crea iluzia că aţi ajuns la liman. Ori de câte ori

prietenii, rudele sau colegii încearcă să vă facă să renunţaţi la diversiuni, le răspundeţi plictisit: „O clipă. O SĂ MĂ APUC IMEDIAT DE TREABĂ DUPĂ CHESTIA ASTA”. Din păcate, „asta” nu se termină niciodată. În secret, vă învinovăţiţi, vă îndoiţi de voi înşivă şi îi invidiaţi pe cei capabili să rezolve problemele.

Energia aceasta se tot adună până ce, într-un final, atinge pragul de sus şi ceva se declanşează în voi. Vă apucaţi de lucru. În mintea voastră, sarcina a avut timp să se coacă în linişte şi nu mai aveţi nici o clipă de pierdut. Vă aruncaţi asupra ei, luând decizii cutezătoare şi făcând progrese uimitoare. Norul acela ameninţător e dintr-odată înlocuit de o strălucire clară. Munca voastră este de o puritate deplină, alimentată şi de urgenţa reală a sarcinii: „acum ori niciodată”. Pe câţiva norocoşi, această izbucnire de eficienţă îi va împinge spre îndeplinirea sarcinii. La alţii, impulsul iniţial se pierde înainte de a termina proiectul acela blestemat. După ore prelungite de nesomn şi concentrare, creierul nu mai funcţionează. Cafeina şi zahărul nu oferă decât momente de excitaţie. Tic, tac… şi timpul a expirat. Vă târâţi spre linia de sosire insuficient pregătiţi şi incapabili să furnizaţi lumii altceva decât o variantă modestă a ceea ce aţi fi putut face.

Situaţia aceasta este extrem de obişnuită şi nu iese cu nimic în evidenţă – decât pentru persoana care a avut de suferit de pe urma experienţei şi este conştientă că rezultatele nu se ridică la înălţimea puterilor sale. Uşurarea de a finaliza un proiect nu ţine întotdeauna de cald atunci când ştii că ai făcut o treabă de mântuială. Şi chiar dacă performanţa ta este remarcabilă, tot este cumva afectată de sentimentul că ai fi putut face mai mult. Iar acest tip de procrastinare îţi va umbri probabil ieşirea în oraş, petrecerea sau vacanţa de care nu te vei bucura pe deplin pentru că mintea îţi va fi pe jumătate ocupată cu gânduri pe care, până atunci, ai încercat să le eviţi. Te hotărăşti să nu mai repeţi niciodată experienţa; preţul plătit pentru procrastinare este prea mare.

Problema este că delăsarea tinde să se transforme într-un obicei. În loc să ne confruntăm cu motivele care ne fac să amânăm lucrurile, ne găsim scuze – autoamăgirea şi procrastinarea merg deseori mână în mână[7]. Exploatând linia subţire de demarcaţie dintre *a nu putea* şi *a nu vrea*, exacerbăm dificultăţile întâmpinate şi căutăm justificări: o răceală gravă, o reacţie alergică ce a dat naştere unei

stări de somnolenţă, prietenul aflat în criză şi care ne-a cerut ajutorul. Sau pasăm cu totul responsabilitatea, declarând: „Cine s-ar fi gândit la asta?” Dacă n-ai putut anticipa situaţia, atunci n-ai de ce să fii considerat vinovat. De exemplu, ce răspuns aţi da la următoarele întrebări, gândindu-vă la cel mai recent episod de procrastinare prin care aţi trecut?

• Aţi ştiut că sarcina vă va lua atât de mult timp?
• Aţi fost conştienţi că întârzierea voastră va avea consecinţe atât de grave?
• Aţi anticipat urgenţa aceea, ivită în ultimul moment?

Răspunsurile sincere la aceste întrebări ar fi „da”, „mda” şi „absolut”, numai că e aşa greu să răspunzi cinstit, nu-i aşa? Şi aceasta este marea problemă.

Unii procrastinatori merg până acolo încât încearcă să îşi prezinte inacţiunea autodestructivă drept o alegere bine gândită. De pildă, este greşit să amâni luarea unei decizii referitoare la propria carieră pentru a sta mai mult cu familia? Depinde ce gen de persoană eşti. Unii oameni pun mai presus succesul profesional şi sunt iritaţi de orice i-ar putea îndepărta de acest lucru, aşa că uneori lipsesc de la cinele în familie sau de la spectacolele copiilor la şcoală. Alţii se simt bine acasă şi împreună cu ceilalţi şi preferă relaţiile personale activităţii profesionale. Pentru un observator oarecare, este greu de aflat dacă o alegere este un act de procrastinare sau o decizie conştientă. Procrastinatorii sunt singurii în măsură să ştie.

Undeva, într-un colţ al minţii, delăsătorii speră că nu vor avea nevoie de scuze. Mizează pe noroc. Câteodată, merge. Frank Lloyd Wright şi-a proiectat capodopera arhitectonică, The Fallingwater, cu numai trei ore înainte ca Edgar Kaufmann, clientul său, să vină să vadă schiţele casei. Tom Wolfe a însăilat într-o singură noapte patruzeci şi nouă de pagini de proză aproape necorectată pentru un articol din revista *Esquire* despre maşinile tunate care circulau pe drumurile Californiei. Byron Dobell, editorul său, nu a făcut decât să şteargă cuvintele „Dragă Byron” de la început şi să publice textul sub titlul „There Goes (Varoom! Varoom!) That Kandy-Kolored Tangerine-Flake Streamline Baby”*[8]. Odată cu acest articol, s-a născut un nou tip de jurnalism. Dar nu cred că e cazul să vă explic cât de rar se întâmplă asemenea evenimente fericite. Dacă voi aţi fi considerat că în

situaţia respectivă amânarea a fost o idee bună, atunci după propriile standarde nu aţi mai fi procrastinat.

Profilul procrastinatorului

Dacă vă ajută cu ceva, ar trebui să ştiţi că, în calitate de procrastinatori, vă aflaţi într-o companie selectă. Delăsarea este la fel de obişnuită ca băutul cafelei dimineaţa. Zeci de studii au arătat că circa 90% dintre persoanele chestionate recunosc că amână lucrurile şi aproximativ un sfert dintre ele consideră procrastinarea o trăsătură cronică, definitorie pentru personalitatea lor[9]. „A pune capăt delăsării" se numără printre cele mai frecvente ţeluri pe care oameni din întreaga lume şi din orice perioadă istorică şi le propun[10]. Procrastinarea este atât de larg răspândită, încât a generat un umor aparte. Probabil că cea mai bună scuză oferită pentru nerespectarea unui termen a venit din partea lui Dorothy Parker. Întrebată de Harold Ross, editorul revistei *The New Yorker*, despre un articol pe care nu îl predase la timp, ea a explicat, privindu-l tristă cu ochii ei negri şi mari, că „cineva mi-a luat pixul". Pe urmă, desigur, mai e şi gluma aceea, cea mai josnică dintre toate, cu privire la procrastinare. Cum, n-aţi auzit-o? O să v-o spun ceva mai încolo.

Nici o categorie profesională pare să nu fi scăpat procrastinării, însă scriitorii sunt în mod special predispuşi la aşa ceva. Agatha Christie avea această meteahnă, iar Margaret Atwood a recunoscut că îşi petrecea adesea „dimineţile pierzând timpul şi făcându-şi griji, pentru ca pe la ora 3 după-amiaza să se arunce asupra manuscrisului într-un delir de anxietate". Prezentatorii de ştiri par şi ei să sufere de această meteahnă; iată mărturia lui Ted Koppel: „Părinţii şi profesorii erau exasperaţi de obiceiul meu de a lăsa totul pe ultima clipă, dar acum toată lumea este fascinată"[11]. Procrastinatorii provin din toate categoriile profesionale, de la astronauţi la preoţi şi de la radiologi la îngrijitorii de la grădinile zoologice[12]. Din nefericire, indiferent de profesie, procentul de procrastinatori şomeri sau cu jumătate de normă este mai mare decât al celor care nu tergiversează. Delăsătorii sunt de ambele sexe, deşi cromozomul Y se află într-un uşor avantaj. Dintr-un grup de o sută de procrastinatori înrăiţi, raportul cel mai probabil este de 54 de bărbaţi la 46 de femei, ceea ce

înseamnă că opt bărbaţi singuri concurează pentru a intra în graţiile sexului frumos. Pentru că, vedeţi voi, procrastinatorii sunt… disponibili, cel puţin într-o oarecare măsură. Sunt mai degrabă celibatari, nu căsătoriţi, şi mai degrabă separaţi de partener, nu divorţaţi. Şi asta deoarece amână despărţirea, la fel cum amână şi implicarea într-o relaţie. Vârsta este şi ea un factor important în teoria procrastinării[13]. Pe măsură ce înaintăm în vârstă, avem tendinţa să amânăm mai puţin lucrurile. Maturizându-ne fizic, devenim, deloc surprinzător, mai maturi şi în privinţa caracterului.

Această incursiune de natură demografică, deşi interesantă, nu ne este la fel de folositoare în identificarea procrastinatorilor în funcţie de profilul psihologic. Există, într-adevăr, o trăsătură esenţială care explică motivele pentru care tergiversăm lucrurile, însă ea nu este probabil cea la care v-aţi aşteptat. În general, se crede că amânăm lucrurile din cauză că suntem perfecţionişti şi dornici să ne ridicăm la înălţimea unor standarde înalte[14]. Această teorie a perfecţionismului procrastinării sună bine şi, mai mult decât atât, oferă satisfacţii. Perfecţionismul poate fi o trăsătură dezirabilă, după cum o demonstrează răspunsul cel mai frecvent la următoarea întrebare: „Care este cea mai mare slăbiciune a ta?” Chestionat în acest sens chiar înainte de a câştiga primul sezon al emisiunii *The Apprentice* (*Ucenicul*) a lui Donald Trump, Bill Rancic a răspuns: „Sunt prea perfecţionist. Ăsta e defectul meu”, ceea ce l-a făcut pe reporter să exclame: „A fi perfecţionist este un lucru bun; înseamnă că nu te dai niciodată bătut”. Însă teoria perfecţionismului procrastinării nu funcţionează. Pe baza intervievării a zeci de mii de subiecţi, în cadrul celui mai amplu studiu din domeniul procrastinării, s-a ajuns la concluzia că perfecţionismul este o cauză minoră a delăsării. Când psihologul Robert Slaney a elaborat Scala Aproape Perfectă pentru măsurarea perfecţionismului, el a descoperit că „perfecţioniştii sunt *mai puţin* predispuşi spre procrastinare decât nonperfecţioniştii, rezultat care contrazice anecdotica din jurul acestui subiect”[15]. Cercetările mele confirmă această concluzie: perfecţioniştii ordonaţi, organizaţi şi eficienţi tind să nu piardă vremea[16].

Şi atunci cum de s-a ajuns să se creadă că perfecţionismul este cauza procrastinării? Iată cum. Mulţi perfecţionişti procrastinatori caută consiliere la terapeuţi, aşa că, desigur, ei apar în număr mare în studiile clinice statistice dedicate procrastinării. Procrastinatorii nonperfecţionişti (sau perfecţioniştii neprocrastinatori) nu apelează de obicei la terapeuţi. Perfecţioniştii sunt mai motivaţi să facă ceva în privinţa eşecurilor lor deoarece, în general, nu se simt bine atunci când tergiversează lucrurile. În consecinţă, nu perfecţionismul este problema, ci *discrepanţa* dintre standardele şi realizările perfecţionistului[17]. Dacă sunteţi perfecţionist şi suferiţi din cauza unor standarde prea înalte, aproape irealizabile, foarte probabil că veţi dori să faceţi ceva în această privinţă, aşadar veţi avea nevoie de o carte, şi anume o carte despre procrastinare.

Care este adevărata cauză a amânării lucrurilor? După treizeci de ani de cercetări şi sute de studii efectuate, am identificat mai multe trăsături ale personalităţii dispuse la procrastinare, dintre care una iese în mod special în evidenţă. Călcâiul lui Ahile este *impulsivitatea*, adică nerăbdarea cu care se trăieşte momentul şi dorinţa de a avea totul acum[18]. Autocontrolul şi amânarea recompenselor sunt procese greu de îndeplinit de către persoanele impulsive. Acestea nu sunt, pur şi simplu, capabile de a îndura suferinţe sau neplăceri pe termen scurt pentru câştiguri pe termen lung[19]. Impulsivitatea determină şi modul în care reacţionăm la anxietatea produsă de anumite sarcini. Pentru cei mai puţin impulsivi, anxietatea reprezintă adesea un imbold intern care îi motivează să demareze mai devreme proiectul, dar pentru cei impulsivi, problema este cu totul alta: anxietatea legată de termenul de predare al unui proiect îi duce pe aceştia direct către procrastinare[20]. Impulsivii încearcă să evite temporar sarcini dătătoare de anxietate ori blochează conştientizarea sarcinii, tactică perfect logică dacă eşti genul care gândeşte pe termen scurt. În plus, impulsivitatea îi determină pe procrastinatori să fie dezorganizaţi şi uşor de distras sau, după cum arăta colegul meu Henri Schouwenburg, să sufere de un „slab control al impulsurilor, lipsă de perseverenţă, lipsă de disciplină în muncă, lipsă de capacitate de organizare a timpului şi incapacitate de a lucra metodic”[21]. Cu alte

cuvinte, impulsivii au dificultăţi în a-şi planifica din timp munca şi, chiar şi după ce se apucă de ea, atenţia le este distrasă rapid. După care urmează, inevitabil, procrastinarea.

Ce urmează

Aşadar, procrastinarea este omniprezentă. La fel de banală ca gravitaţia, ne trage în jos cu aceeaşi putere şi ne însoţeşte pretutindeni, mereu, de la coşul de gunoi plin până la refuz dimineaţa, până la tubul de pastă de dinţi aproape golit seara. În capitolul următor vă voi prezenta studiile care mi-au permis să înţeleg de ce amânăm în mod iraţional ceea ce avem de făcut şi de ce procrastinarea este atât de răspândită. Vă voi explica Ecuaţia Procrastinării, o formulă care sintetizează dinamica acestui tip de comportament, după care vă voi povesti despre uimitoarea oportunitate pe care am avut-o de a cerceta fenomenul în lumea reală. În următoarele capitole voi descrie diversele elemente care acţionează în minţile şi în inimile noastre, după care vom aduce în discuţie preţul plătit pentru procrastinare atât în viaţa personală, cât şi în societate, luată în ansamblu. În cadrul unui astfel de studiu există întotdeauna o parte bună a lucrurilor: căutând cauzele, vom descoperi şi remediile. Aşa încât ultima parte a volumului este dedicată modalităţilor prin care indivizii, şefii, profesorii şi părinţii îşi pot îmbunătăţi propriile motivaţii, motivându-i totodată şi pe alţii, în speranţa că procrastinarea nu va mai reprezenta un flagel pentru atâţia oameni. Ultimul capitol are menirea de a vă impulsiona să transpuneţi aceste practici eficiente în viaţa de zi cu zi. Sfaturile cuprinse în carte se bazează pe argumente valide din punct de vedere ştiinţific, ca un medicament de la farmacie dat pe sub tejghea, aşa că nu exageraţi luând doze prea mari.

6 Astrologii împart cele douăsprezece semne zodiacale în cvadruplicităţi, Gemenii, Fecioara, Săgetătorul şi Peştii find cele mai importante. Pentru a-l cita pe Bertrand Russell, aceste „cvadruplicităţi se adapă din procrastinare”, atât Săgetătorii, cât şi Peştii fiind impregnaţi cu această caracteristică. Dacă propoziţia de mai sus vi se pare ciudată, am o mărturisire de făcut. Adevărul este că Bertrand Russell a intenţionat să ofere prin aceste cuvinte un exemplu de propoziţie corectă gramatical, dar fără sens. Eu am fost totuşi inspirat să fac din acest nonsens o propoziţie cu semnificaţie de către Yuen Ren Chao,

lingvistul şcolit la Harvard şi interpretul lui Russell în cursul călătoriei întreprinse de acesta în China în anii ’20. Yuen Ren Chao a făcut acelaşi lucru cu propoziţia „Ideile verzi necolorate dorm furios”. Pe de altă parte, aceste jocuri de cuvinte n-au cum să vă crească popularitatea.

7 Gendler, T.S. (2007), „Self-deception as a pretense”, *Philosophical Perspectives, 21*(1), 231–258

Gosling, J. (1990), *Weakness of the Will*, New York: Routledge

Martin, M. (1986), *Self-deception and morality,* Lawrence, K.S: University Press of Kansas

8* „Vrum, vrum! Faceţi loc! Trece maşinuţa vopsită ca o bomboană, cu pete portocalii” (n.tr.).

9 Steel, P. (2007), „The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure”, *Psychological Bulletin, 133*(1), 65–94

10 Vezi www.43things.com, un site care a ajutat milioane de oameni să-şi alcătuiască listele de priorităţi în viaţă.

11 Horn, S. (2001), *ConZentrate: Get focused and pay attention – when life is filled with pressures, distractions, and multiple priorities,* New York: Saint Martin’s Pres

12 În timpul cercetărilor, m-am documentat asupra profesiilor practicate de 20 000 de procrastinatori autodeclaraţi. De exemplu, procrastinarea afectează şi participantele la concursurile de frumuseţe: Sara Hoots, fostă câştigătoare a titlului de Miss Hooters, afirma în caseta video trimisă pentru preselecţie: „Defectul meu cel mai mare este procrastinarea”. Totuşi, personal n-am întâlnit astfel de cazuri printre astronauţi şi îngrijitorii de la grădina zoologică. Pentru date referitoare la aceştia, m-am inspirat din articolul publicat de revista *Slate*: „Procrasti-Nation: Workers of the world, slack off!

13 Gröpel, P. & Steel, P. (2008), „A mega-trial investigation of goal-setting, interest enhancement, and energy on procrastination”, *Personality and Individual Differences, 45*, 406–411

Silverman, I. (2003), „Gender Differences in Delay of Gratification: A Meta-Analysis”, *Sex Roles, 49*(9), 451–463

14 Puteţi alege dintre:

Burka, J.B. & Yuen, L.M. (1983), *Procrastination: Why you do it, what to do about it,* Reading, MA: Addison-Wesley

Fiore, N. (1989), *The now habit: A strategic program for overcoming procrastination and enjoying guilt-free play,* New York: Penguin Putnam, Inc.

Knaus, W. (2002), *The procrastination workbook: Your personalized program for breaking free from the patterns that hold you back,* Oakland, CA: New Harbinger Publications, Inc.

Peterson, K.E. (1996), *The tomorrow trap: Unlocking the secrets of the procrastination-protection syndrome,* Deerfield Beach, FL: Health Communications, Inc.

15 McGarvey, J. (1996), „The almost perfect definition", *Research / Penn State, 17* (3). Reprodus în www.rps.psu.edu / sep96 / almost.html

16 În afara articolului meu „Nature of Procrastination", vezi şi:

Canter, D., (2008), *Self-appraisals, perfectionism, and academics in college undergraduates,* Teză de doctorat nepublicată, Virginia Commonwealth University, Richmond, VA

Yao, M. (2009), *An explosion of multidimensional perfectionism, academic self-efficacy, procrastination frequency, and Asian American cultural values in Asian American university students,* Teză de doctorat nepublicată, Ohio State University, Columbus, Ohio

17 Pullen, F.J. (2003), *Perfectionism, procrastination, and other self-reported barriers to completing the doctoral dissertation,* Teză de doctorat nepublicată, The University of Iowa, Iowa City, IA

18 Schouwenburg, H.C. (2004), „Academic procrastination: Theoretical notions, measurements, and research", în H.C. Schouwenburg, C.H. Lay, T.A. Pychyl & J.R. Ferrari (ed.), *Counseling the procrastinator in academic settings* (pag. 3–17), Washington, DC: American Psychological Association

19 Arce, E. & Santisteban, C. (2006), „Impulsivity: A review", *Psichothema, 18*(2), 213–220

Bembenutty, H. & Karabenick, S.A. (2004), „Inherent association between academic delay of gratification, future time perspective, and self-regulated learning", *Educational Psychology Review, 16*(1), 35–37

Enticott, P. & Ogloff, J. (2006), „Elucidation of impulsivity", *Australian Psychologist, 41*(1), 3–14

Whiteside, S. & Lynam, D. (2001), „The Five Factor Model and impulsivity: Using structural model of personality to understand impulsivity", *Personality and Individual Differences, 30*(4), 669–689

20 Bui, N.H. (2007), „Effect of evaluation threat on procrastination behavior", *Journal of Social Psychology, 147*(3), 197–209

21 Schouwenburg, H.C. (2004), „Academic procrastination: Theoretical notions, measurements, and research", în H.C. Schouwenburg, C.H. Lay, T.A. Pychyl & J.R. Ferrari (ed.), *Counseling the procrastinator in academic settings* (pag. 3–17), Washington, DC: American Psychological Association

2. ECUAŢIA PROCRASTINĂRII
REZULTATELE A OPT SUTE PLUS UNU STUDII

Pentru că ceea ce fac nu
ştiu;
căci nu săvârşesc ceea ce
voiesc,
ci fac ceea ce urăsc.
Sf. Pavel, Romani 7:15

Refuzurile repetate îl macină pe Eddie la prima lui slujbă ca agent de vânzări. A participat atent la toate seminariile pe probleme de vânzări, a citit toate cărţile recomandate şi acum îşi repetă conştiincios, în fiecare dimineaţă, în faţa oglinzii: „Pot s-o fac! Sunt un câştigător!" Şi totuşi, după încă o zi fără nici o vânzare, se uită îngrozit la telefon. Ridică receptorul, pregătindu-se pentru un nou apel de tatonare a unui potenţial client şi aşteptându-se să primească acelaşi răspuns: „Mă scuzaţi, sunt într-o şedinţă" sau clicul care îl întrerupe la jumătatea prezentării. Şi, într-adevăr, este din nou expediat. „Ce rost are să mai încerc?", îşi spune Eddie. Demoralizat, începe să-şi facă ordine pe birou, termină de completat formularele pentru a aduce la zi datele privind pachetul său extrasalarial şi navighează pe net pentru a studia produsele concurenţei. Amână telefoanele pe mai târziu – spre sfârşitul zilei de lucru, când majoritatea clienţilor potenţiali se pregătesc să plece spre casă. Şeful vine să vadă ce face şi recunoaşte semnele. Decizia luată de Eddie de a tergiversa anunţă sfârşitul carierei sale ca agent de vânzări.

. . . . . .

Privirea lui Valerie este la fel de goală ca şi monitorul computerului. Se uită fix la ecran, conştientă că acolo ar trebui să se înşiruie cuvinte, cuvinte scrise de ea, însă nu vede nimic. Nici măcar o literă. „De ce, de ce?", se întreabă. Doar nu e prima oară când face aşa ceva însă,

din motive neclare, lucrarea despre strategiile municipale pe care trebuie să o predea mâine îi paralizează mintea. „Scrie”, îşi zice. „Apasă-ţi degetele pe tastatură”. Pe monitor apare secvenţa „asdfghj”. Tot e mai bine decât nimic. Se convinge singură că are neapărată nevoie de o pauză scurtă care să întrerupă plictiseala şi începe să trimită mesaje prietenilor, care îi dau pontul unui site ce parodiază formaţiile muzicale la modă. După ce urmăreşte câteva clipuri video, găseşte o pagină de web care satirizează emisiunile de televiziune şi trimite linkul prietenilor. Foarte curând, grupul virtual al lui Valerie intră într-o competiţie pentru aflarea celor mai amuzante şi mai inteligente filmuleţe. Orele trec şi, dintr-odată, îşi dă seama că ziua e pe sfârşite şi că se simte şi mai puţin inspirată ca atunci când se hotărâse să facă „o scurtă pauză”. Se apucă de scris, însă rezultatul reflectă pe deplin efortul şi timpul minim rezervat lucrării. Care se dovedeşte a fi o porcărie.

. . . . . .

Gata, a rezolvat cu planurile de vacanţă! De data aceasta, Tom a luat-o înaintea tuturor şi şi-a făcut din timp rezervările pentru Republica Dominicană. Datorită spiritului său prevăzător, a reuşit chiar să achite costul biletului de avion cu punctele de fidelitate acumulate prin programul de zboruri frecvente. Singurul detaliu de care trebuie să se ocupe este camera de hotel, dar asta poate să mai aştepte. Însă lucrurile care pot aştepta sunt de multe ori cele de care nu te apuci niciodată. Pe măsură ce lunile trec, Tom amână sarcina pentru săptămâna viitoare sau o dă cu totul uitării. Întotdeauna se găseşte câte ceva mai urgent de făcut, de pildă urmărirea emisiunii TV preferate. Într-un final, când soseşte momentul să se gândească la bagaje, îşi dă seama că nu mai are prea multe săptămâni la dispoziţie şi că a amânat prea mult. Intră pe internet şi, găsind prea puţine oferte, face o alegere la întâmplare şi în grabă. Când avionul aterizează în Republica Dominicană, nu îi rămâne decât să spere că hotelul este la fel de frumos ca insula. Numai că n-are noroc. Hotelul este situat prea departe de plajă, pereţii camerei sunt decoraţi cu ţânţari morţi, baia arată dezgustător, iar mâncarea îi produce toxiinfecţie alimentară.

. . . . . .

Eddie, Valerie şi Tom sunt cu toţii procrastinatori, însă nu identici. Aşa cum o maşină se poate opri din mers din cauza rezervorului de combustibil gol, a unei pene de cauciuc sau a unei baterii moarte, procrastinarea are o sumedenie de motivaţii – cu toate că, aparent, generează acelaşi tip de comportament. Eddie, Valerie şi Tom au tergiversat treburile din motive diferite şi fiecare dintre ei reprezintă o faţetă a Ecuaţiei Procrastinării, formula matematică pe care am inventat-o pentru a explica amânările iraţionale. A înţelege de ce Eddie, Valerie şi Tom amână îndeplinirea sarcinilor constituie esenţa acestei cărţi. Şi în acest scop, va trebui să facem alte evaluări. În capitolul anterior am stabilit măsura în care procrastinaţi. În paginile care urmează, vom afla de ce vă amânaţi treburile. Vă recunoaşteţi în Eddie, Valerie sau Tom, ori sunteţi câte puţin din fiecare tipologie? Veţi descoperi încercuind răspunsurile la cele 24 de întrebări de mai jos:

Foarte rar sau niciodată	Rar	Uneori	Adesea	Foarte des

1. Atunci când îmi programez corect timpul, am succes.
   1 2 3 4 5
2. Munca neinteresantă mă termină.
   1 2 3 4 5
3. Intru în criză de timp fiindcă mă las distras de activități mai plăcute.
   1 2 3 4 5
4. Atunci când îmi văd de treabă, rezultatele nu întârzie să apară.
   1 2 3 4 5
5. Mi-aș dori ca munca mea să fie plăcută.
   1 2 3 4 5
6. Îmi asum sarcini noi care par interesante fără a mă gândi la consecințe.
   1 2 3 4 5
7. Dacă mă voi strădui suficient de mult, voi reuși.
   1 2 3 4 5
8. Ceea ce fac la locul de muncă mi se pare lipsit de sens.
   1 2 3 4 5
9. Atunci când apare o tentație, mi-e greu s-o ocolesc.
   1 2 3 4 5
10. Am încredere că munca îmi va fi răsplătită.
    1 2 3 4 5
11. Munca mă plictisește.
    1 2 3 4 5
12. Acțiunile și cuvintele mele îmi satisfac mai degrabă plăcerile pe termen scurt, și nu țelurile pe termen lung.
    1 2 3 4 5
13. Sunt perseverent și hotărât în ceea ce fac.
    1 2 3 4 5

14. Îmi lipsește entuziasmul în asumarea responsabilităților.
1 2 3 4 5

15. Atunci când o diversiune plăcută îmi apare în cale, mă las ușor atras.
1 2 3 4 5

16. Indiferent ce obstacole întâmpin, sunt sigur că le voi depăși.
1 2 3 4 5

17. Când în mod repetat am de-a face cu sarcini plictisitoare, mă trezesc că visez cu ochii deschiși, în loc să mă concentrez.
1 2 3 4 5

18. Mi-e greu să nu cedez unor oportunități plăcute, atunci când apar.
1 2 3 4 5

19. Sunt în stare să depășesc dificultățile făcând eforturile necesare.
1 2 3 4 5

20. Munca pe care o fac nu îmi oferă satisfacții.
1 2 3 4 5

21. Aleg plăcerile mai mici, dar imediate, în detrimentul satisfacțiilor mari, dar îndepărtate.
1 2 3 4 5

22. Sunt capabil să-mi gestionez reușitele.
1 2 3 4 5

23. Dacă o activitate este plictisitoare, mintea îmi fuge spre alte lucruri.
1 2 3 4 5

24. Îmi este greu să amân recompensele.
1 2 3 4 5

Pentru a afla scorul, adunați răspunsurile la fiecare dintre întrebări:

Scala lui Eddie = **1 + 4 + 7 + 10 + 13 + 16 + 19 + 22 =**

Scala lui Valerie = **2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17 + 20 + 23 =**

Scala lui Tom = **3 + 6 + 9 + 12 + 15 + 18 + 21 + 24 =**

Dacă aţi obţinut 24 de puncte sau *mai puţin* pe *scala lui Eddie*, situaţia în care vă aflaţi seamănă într-o oarecare măsură cu a lui. Pe de altă parte, dacă punctajul este de 24 sau *mai mult* pe *scala lui Valerie* sau pe *scala lui Tom*, ar trebui să-i sunaţi, fiindcă aveţi multe în comun. Pentru că, vedeţi voi, Eddie, Valerie şi Tom reprezintă unul dintre elementele de bază ale motivaţiei: Aşteptările, Valoarea şi Timpul. Odată ce veţi înţelege implicaţiile acestora, componentele Ecuaţiei Procrastinării nu vor mai constitui o enigmă pentru voi. Vom arunca apoi o privire asupra modului în care fiecare dintre aceste piese se îmbină cu celelalte pentru a compune formula de ansamblu. Da, e nevoie de ceva matematică, dar nu e cazul să vă speriaţi. O versiune a acestui principiu a fost ilustrată pe numai două pagini în revista *Yes! The Science*

Magazine for Kids[*22]. Dacă a fost la îndemâna copiilor de doisprezece ani, înseamnă că vouă nu vă va crea nici o problemă.

Eddie cel cu aşteptări modeste de la viaţă

Din păcate, povestea lui Eddie este des întâlnită în vânzări. Refuzul face parte din fişa postului şi cei mai mulţi agenţi sunt „răsplătiţi" cu nenumărate „nu"-uri înaintea unui „da", mai ales la începutul carierei. Mulţi agenţi începători se lasă copleşiţi, asemenea lui Eddie, de refuzurile repetate şi se simt lipsiţi de motivaţie; trebuie să fii deosebit de răbdător ca să faci faţă acestui negativism fără de sfârşit. Ce anume îi subminează lui Eddie încrederea în sine, făcându-l să procrastineze? *Aşteptările* – mai bine zis, ceea ce el *se aşteaptă* să se întâmple. După o serie de tentative eşuate, Eddie a început să se aştepte la insuccese chiar înainte de a-şi fi încercat norocul. Aşteptările mari sunt miezul încrederii în sine şi al optimismului, însă dacă veţi începe să credeţi că ţelurile voastre sunt de neatins, atunci veţi ajunge să renunţaţi cu totul la ele. În consecinţă, dacă în cursul autoevaluării vedeţi că *nu sunteţi de acord* cu afirmaţii de genul „Am încredere că munca îmi va fi răsplătită" sau „Sunt capabil să-mi gestionez reuşitele", înseamnă că semănaţi cu Eddie, cel cu aşteptări modeste.

Rezultatele a treizeci şi nouă de studii efectuate pe aproape şapte mii de subiecţi arată că prea multă încredere în sine generează la rândul ei procrastinare, însă opusul acesteia este o situaţie mult mai frecventă. În general, persoanele care procrastinează sunt mai puţin încrezătoare în sine, mai ales în privinţa sarcinilor pe care le amână. Dacă procrastinaţi în legătură cu temele şcolare, cel mai probabil o faceţi pentru că le consideraţi dificile. Dacă procrastinaţi în legătură cu sănătatea dumneavoastră, de pildă cu începerea unui program de exerciţii fizice sau de hrănire mai echilibrată, atunci înseamnă că nu sunteţi sigur că îl puteţi duce la bun sfârşit. Iar dacă sunteţi şomer, este posibil să procrastinaţi în privinţa căutării unei slujbe pentru că sunteţi descurajat de şansele de a fi angajat.

Cercetările de pionierat ale lui Martin Seligman, unul dintre iniţiatorii curentului psihologiei pozitive, a demonstrat legătura dintre lipsa de încredere în sine sau de optimism, pe de o parte, şi procrastinare, pe de alta[23].

Dacă sunteţi un iubitor de câini, aşa ca mine, vă rog să îl iertaţi pe dr. Seligman; el a folosit în experimentele sale câini pe care i-a supus unor şocuri electrice[*24]. Pe scurt, experimentul a constat în prinderea în lanţ a două perechi de câini şi administrarea de şocuri electrice la intervale neregulate. Ambele perechi au primit şocuri la fel de intense şi de aceeaşi durată, numai că prima pereche avea posibilitatea de a apăsa pe o pârghie pentru a opri şocurile pentru toţi câinii. Al doilea grup nu avea nici un control asupra situaţiei, depinzând întru totul de primul pentru a scăpa de agonie. După aceasta, Seligman a schimbat decorul; a testat ambele grupuri într-o cuşcă împărţită în două de un perete scund. A introdus conductori electrici în podeaua unuia dintre compartimentele cuştii, astfel încât *toţi* căţeii puteau scăpa foarte uşor sărind peste despărţitură. Câinii din primul grup, care învăţaseră din experienţele anterioare, au fugit imediat. Cei din al doilea grup învăţaseră şi ei ceva. Când curentul electric a început să circule, nu au sărit, ci s-au aşezat scâncind pe podea şi au suportat mai departe şocurile. La fel ca Eddie al nostru, cel cu aşteptări modeste, câinii aceştia trăseseră concluzia că indiferent ce făceau, nu conta; cu alte cuvinte, se obişnuiseră să fie neajutoraţi[25].

Neajutorarea învăţată este asociată cu renunţarea rapidă, fie că avem de-a face cu acceptarea resemnată a unei boli prelungite sau a unor performanţe şcolare modeste. Neajutorarea învăţată ne ajută să înţelegem şi de ce amânarea la nesfârşit constituie unul dintre simptomele depresiei[26]. Principala cauză constă în încrederea în sine redusă, ceea ce îngreunează orice implicare într-o activitate solicitantă[27]. Un anumit grad de neajutorare învăţată este un fapt destul de frecvent. Mulţi dintre noi au trecut prin situaţii în care lumea nu părea alcătuită în aşa fel încât să permită succesul. În cazul lui Eddie, cel cu aşteptări mici de la viaţă, de vină a fost slujba din domeniul vânzărilor; pentru alţii, motivul ar putea fi o copilărie dură, marcată de reguli stricte impuse de familie sau de colegii de clasă. Deseori interiorizăm fixaţiile dobândite în copilărie şi le purtăm în noi mult timp după ce am plecat de acasă sau am părăsit curtea şcolii. Percepţia de sine învăţată devine astfel o profeţie care se autoîmplineşte – aşteptându-ne la eşecuri, le transformăm în certitudini. Ne ferim să facem schimbări şi să ne

străduim cu adevărat, iar rezultatul este şi mai multă procrastinare.

Valerie cea lipsită de valoare

Ce părere aveţi despre lucrurile pe care le amânaţi chiar în acest moment? Reflectând asupra acestei întrebări, vă canalizaţi gândurile şi către Valerie. Asemenea ei, cu încercările sale neconcludente de a scrie despre strategiile municipale, cu toţii avem tendinţa de a amâna ceea ce nu ne face plăcere. În consecinţă, corvoada aceea pe care o tot amânaţi este probabil un lucru care nu vă aduce prea mari satisfacţii. Termenul tehnic pentru măsurarea gradului de plăcere este *Valoarea*, şi cu cât găsiţi mai puţină valoare în sarcina pe care o aveţi de îndeplinit, cu atât vă va fi mai greu să vă apucaţi de ea. Nu avem nici o problemă în a începe conversaţii lungi cu prietenii la un pahar şi un desert gustos, însă majoritatea dintre noi nu avem nici o tragere de inimă pentru calcularea taxelor sau pentru curăţenia din cămară. În mod similar, principalul motiv invocat de studenţi pentru amânarea predării eseurilor constă în faptul că „nu le place să scrie lucrări trimestriale”*[28]. Suntem foarte puţin înclinaţi spre ducerea la îndeplinire cu promptitudine a unei sarcini neplăcute, o realitate cât se poate de evidentă pentru oricine, însă motivaţiile ştiinţifice ale acestui comportament nu ne sunt deocamdată cunoscute. Savanţii au efectuat peste o duzină de studii în acest sens, în care au fost implicaţi circa două mii de subiecţi, iar rezultatele s-au dovedit aceleaşi. Cel puţin acum avem o certitudine.

Cum unele sarcini reprezintă o povară pentru aproape oricine, ele sunt considerate pietre de încercare pentru procrastinare[29]. Toată lumea vrea să amâne ceea ce detestă, aşa că, deloc surprinzător, evităm să ne apucăm să facem curăţenie, să ne punem ordine în agenda de lucru sau să mergem la doctor şi la dentist[30]. Mulţi consideră exerciţiile fizice o obligaţie şi 70% dintre oameni nu-şi folosesc decât rareori legitimaţiile de membru al unui club de fitness[31]. De asemenea, pentru mulţi, cumpărăturile de Crăciun sunt un stres, astfel că ajunul acestei sărbători a devenit pentru magazine ziua cea mai aglomerată din an[32]. Pe de altă parte, având în vedere că indivizii consideră doar anumite sarcini ca fiind deosebit de neplăcute, gradul de procrastinare diferă de la

o persoană la alta. În funcţie de firea proprietarilor delăsători, în unele case chiuvetele sunt pline de farfurii nespălate, iar în altele dulăpioarele de baie sunt ticsite de medicamente expirate. În unele locuinţe, frigiderele sunt aproape goale, în timp ce în altele scaunele din jurul mesei din sufragerie îşi aşteaptă în zadar oaspeţii.

Având în vedere legătura dintre ceea ce este considerat a fi plăcut şi ceea ce este înfăptuit cu promptitudine, este logic să conchidem că procrastinatorii cronici detestă în totalitate responsabilităţile. Slujbele pe care le au, corvezile, obligaţiile li se par enervante şi evită cât se poate de mult să aibă de-a face cu ele. Dacă sunteţi de acord cu afirmaţii de genul „Munca mă plictiseşte" şi „Îmi lipseşte entuziasmul în asumarea responsabilităţilor", foarte probabil că absenţa dimensiunii plăcerii este cauza procrastinării voastre. Spălarea rufelor vă lasă indiferenţi, gătitul vă irită, iar plata facturilor vi se pare o povară, şi nu o situaţie inofensivă. La voi, plictiseala semnalează lipsa de interes, iar mintea vă zboară mereu în altă parte[33]. Tocmai din cauza acestei trăsături de caracter pe care o împărtăşesc, scrierea volumului de faţă a constituit pentru mine o adevărată provocare. Sunt dureros de conştient de firea voastră capricioasă şi de momentele voastre de neatenţie, absolut de neiertat – cu alte cuvinte, pentru mine este mai bine să mă menţin tot timpul în alertă. Şi să privesc mereu înainte.

Tom cel afectat de factorul timp

În timp ce Aşteptările lui Eddie şi Valoarea lui Valerie sunt factori favorizanţi ai procrastinării, motivaţia lui Tom constituie însăşi esenţa fenomenului. Tom trebuia să rezerve o cameră de hotel, însă nu a găsit motivaţia necesară decât cu puţin înainte de termenul-limită, lăsându-se distras de alte lucruri ori de câte ori avea intenţia de a acţiona. Atunci când a trecut la fapte, a fost conştient că ar fi trebuit să o facă mai devreme şi a suferit din cauza întârzierii. După toate probabilităţile, dacă sunteţi genul procrastinator, atunci vă înrudiţi cu Tom şi aţi fost nevoiţi să recunoaşteţi, la un moment sau altul al existenţei voastre, că „intraţi în criză de timp" pentru că „vă acaparează temporar câte o activitate extrem de tentantă" sau că „alegeţi plăceri mai mici, dar mai intense în detrimentul celor mari, dar mai îndepărtate". Pentru

voi, factorul determinant în alegerea lucrurilor pe care le faceţi nu este recompensa asociată acelui lucru sau certitudinea că o veţi obţine, ci timpul necesar pentru efectuarea sarcinii. Ştiu că puneţi mult mai mult preţ pe satisfacţiile imediate decât pe cele care implică aşteptarea; sunteţi, pur şi simplu, impulsivi din fire.

Aşa după cum am arătat în capitolul anterior, dovezile ştiinţifice ale legăturii dintre impulsivitate şi procrastinare sunt fără echivoc. Zeci de studii întreprinse asupra a mii de subiecţi au demonstrat că impulsivitatea şi trăsăturile de caracter asociate acesteia (lipsă de conştiinciozitate, slab autocontrol şi capacitate crescută de a se lăsa distras) stau la temelia procrastinării. Eu însumi am cercetat cu atenţie peste douăzeci de mii de profiluri umane care mi-au confirmat teoria potrivit căreia, dintre toate trăsăturile enumerate mai sus, impulsivitatea este cel mai strâns corelată cu procrastinarea. Fapt deloc surprinzător dacă luăm în considerare aspectele specifice impulsivităţii: dorinţe intense, lipsă de prudenţă şi de reţinere, incapacitate de a duce sarcinile la bun sfârşit[34]. Deşi toate au un anumit rol în motivaţiile care duc spre amânare, ultimul aspect este practic aproape identic cu procrastinarea: a nu duce sarcinile la bun sfârşit înseamnă însuşirea unor afirmaţii de tipul „Nu ştiu să mă organizez în aşa fel încât să îmi rezolv treburile la timp”. Persoanele care acţionează fără a se gândi, care nu reuşesc să-şi ţină sentimentele sub control, care dau frâu liber impulsurilor sunt şi cele care procrastinează.

Şi timpul influenţează legătura dintre impulsivitate şi procrastinare. Tindem să privim în mod abstract spre ţelurile şi grijile care ne aşteaptă mâine – mai bine zis, le privim în termeni vagi şi abstracţi –, dar vedem în mod concret scopurile şi problemele noastre imediate, adică în detaliu şi cu toate implicaţiile legate de cine, ce, unde şi când. Acţiunile şi ţelurile prezente în mod abstract în mintea noastră – precum „eforturi susţinute în dezvoltarea personală” – au şanse mai mici de a fi puse imediat în practică în comparaţie cu ţelurile concrete, de pildă „citirea acelei cărţi”[35]. De asemenea, ţelul mai cuprinzător al „dezvoltării muşchilor” este mai puţin motivant decât cel al „alergării timp de o oră”, iar „obţinerea unei promovări” este mai greu de abordat decât scopul mai imediat al „scrierii acelui raport”. Având

în vedere că foarte adesea şi în mod constant ne propunem ţeluri abstracte pe termen lung, avem tendinţa de a le amâna, cel puţin până când se transformă în scopuri pe termen scurt şi începem să ne gândim concret la ele. Psihologii Nira Liberman şi Yaacov Trope s-au specializat recent în studierea acestui fenomen, însă premisele de la care au pornit nu sunt foarte noi. David Hume a descris unele elemente în urmă cu peste 250 de ani, în *Tratat asupra naturii umane*[36].

Dacă vreţi, puteţi face chiar acum un experiment referitor la modul în care timpul vă influenţează în considerarea unor evenimente în mod abstract sau concret. Imaginaţi-vă că planificaţi nişte cumpărături pentru viitorul îndepărtat, să zicem la anul. Acum încercaţi să vă gândiţi la ce veţi face peste douăsprezece luni. Ce veţi cumpăra? V-aţi format o idee clară sau imaginea este încă nebuloasă, întunecată? Acum, gândiţi-vă la banii pe care îi aveţi în clipa de faţă. Dacă ar fi să-i cheltuiţi chiar astăzi, pe ce i-aţi da? Ceea ce vă propuneţi să cumpăraţi la anul pare cumva absurd, generalităţi de tipul „nişte pantofi drăguţi" sau „echipament sportiv de calitate". Astfel de ţeluri sunt îndepărtate, vagi şi nu se bazează pe nimic, în timp ce planurile pentru ziua de azi sunt concrete şi consistente. „Pantofii drăguţi" devin marca Sizzle de la Manolo Blahnik, sandalele din piele de piton care vor face să moară de invidie toate fashionistele. „Echipamentul sportiv" se transformă într-o crosă de golf din titan făcută la comandă şi la care visaţi de mult, folosită de profesionişti în turneul PGA. Comparaţi cele două opţiuni, cea abstractă şi cea concretă, şi veţi sesiza care dintre ele vă entuziasmează mai mult. Aceasta este latura întunecată a procrastinării. În bună măsură, procrastinăm pentru că privim prezentul în termeni concreţi şi viitorul în termeni abstracţi.

Acum, să punem lucrurile cap la cap

Situaţiile în care se găsesc Eddie, Valerie şi Tom – respectiv Aşteptările, Valoarea şi Timpul – reprezintă caracteristicile de bază ale procrastinării. Dacă veţi lăsa la o parte certitudinea ori dimensiunea recompensei – aşteptările sau valoarea –, atunci foarte probabil că nu vă veţi apuca niciodată cu entuziasm de sarcina respectivă. Dacă măriţi perioada de timp până la primirea recompensei şi susceptibilitatea de a întârzia asumarea

sarcinii – impulsivitatea – , atunci motivaţia va scădea. A înţelege această componentă a procrastinării constituie un lucru bun în sine, însă putem face mai mult[*37].

Primul pas constă în analiza legăturii dintre Aşteptări şi Valoare. Pentru a face acest lucru, putem recurge la aşa-numitele teorii ale aşteptării, cea mai cunoscută fiind *Teoria utilităţii aşteptate*. Poate că nu o cunoaşteţi sub acest nume, însă sunteţi mai familiarizat cu ea decât credeţi. Teoria utilităţii aşteptate este cea care constituie baza concepţiilor economice actuale, la care aderă orice jucător de succes. Premisa sa fundamentală este aceea că oamenii iau decizii multiplicând aşteptările cu valoarea. Adică:

AŞTEPTĂRI x VALOARE

Iată cum funcţionează: să presupunem că aveţi în faţă două grămezi de bani. Pe cea din dreapta o să v-o dăruiesc cu siguranţă – ce drăguţ din partea mea – dar pe cea din stânga, foarte probabil că nu. Dacă veţi fi pus să alegeţi între cele două grămezi, pentru care veţi opta? Pun pariu că veţi alege varianta sigură, fapt care demonstrează în ce măsură decizia pe care o luaţi este afectată de factorul *aşteptări*. Aşteptările, după cum probabil v-aţi dat deja seama, se referă la probabilitate sau şansă. Preferăm recompensele *mai probabile*, în detrimentul celor *mai puţin probabile.* Ce se întâmplă însă dacă vă spun că grămada sigură din dreapta conţine mai puţini bani decât cea din stânga, care presupune mai multe riscuri? Aceasta este în fapt o situaţie destul de des întâlnită: de exemplu, aţi dori să vă investiţi banii în obligaţiuni de stat lipsite de riscuri, dar cu o rată a profitului mică, sau să speculaţi la bursă? Pentru a face alegerea, de data aceasta trebuie să introduceţi în calcul elementul *valoare*, pentru a estima cât de mare trebuie să fie grămada de bani, astfel încât să vă puteţi asuma nişte riscuri. Pe măsură ce modific mărimea grămezii de bani şi probabilitatea de-a o obţine, alegerile voastre vor trece de la grămada din dreapta la cea din stânga, şi invers. Aplicând formula „aşteptări x valoare”, vom putea prezice, cu destulă exactitate, asupra cărei grămezi de bani vă veţi opri în cele din urmă. Înmulţind cele două elemente, veţi alege grămada care vă va garanta cel mai bun rezultat. Economiştii încearcă să studieze comportamentul uman cu ajutorul acestei unice ecuaţii.

Din punctul lor de vedere, fiecare alegere făcută – de la turnatul laptelui peste cerealele din farfurie la ştergerea nasului copilului – are la bază plăcerea pe care o veţi obţine şi gradul de certitudine că o veţi dobândi. Din păcate, ei se înşală.

Pentru a explica natura umană, nu este suficient să recurgi la ecuaţia „aşteptări x valoare". În primul rând, această teorie este o expresie a gândirii raţionale în luarea deciziilor, nelăsând loc comportamentului lipsit de logică. Din punctul de vedere al unui economist, indiferent ce faci – fie că ai cumpărat un cornet de îngheţată, fie că te droghezi cu heroină –, totul este raţional. În consecinţă, teoria exclude posibilitatea procrastinării – a amânărilor iraţionale – şi, având în vedere că eu am scris o carte pe această temă, carte pe care voi tocmai o citiţi, sper că veţi fi de acord cu mine să considerăm această excludere drept o slăbiciune a teoriei[38]. Modelul economic al comportamentului uman nu este propriu-zis incorect, ci doar incomplet. Este adevărat, răspundem la stimuli (valoare) în funcţie de gradul în care credem (ne aşteptăm) să obţinem valoarea, dar aceasta nu este totul. Mai există şi un al treilea factor – timpul.

Economiştii trebuie să îşi revizuiască modelul de comportament uman luând în considerare factorul timp, şi nu sunt singurul de această părere. În 1991, George Akerlof, economistul laureat al Premiului Nobel, s-a adresat Asociaţiei Americane de Economie sugerând confraţilor să ia în discuţie modul iraţional în care oamenii evaluează costurile prezente în detrimentul celor viitoare. În anul următor, George Loewenstein, profesor de economie la Universitatea Yale, a publicat, alături de alţi autori, *Choice Over Time*[*39], o carte în care dezvăluie modalităţile prin care teoria economică se poate îmbogăţi abordând şi factorul timp. De atunci, economia comportamentală, o ramură a economiei care integrează factorul timp, a luat avânt prin contribuţia unor cercetători ca Ted O'Donoghue şi Matthew Rabin, care analizează fenomenul procrastinării. Aceşti specialişti în economia comportamentală folosesc pur şi simplu observaţiile asupra mediului pentru a-şi perfecţiona teoriile, ca şi cum ar folosi imaginile din oglinda retrovizoare ca maşina să nu derapeze. Ce-i drept, totul pare foarte… raţional.

Experţii în economia comportamentală au preluat în mare măsură teoria timpului dezvoltată în psihologie de curentul behaviorist. Mica ecuaţie behavioristă denumită *legea potrivirii (The Matching Law)* s-a dovedit destul de utilă în prevederea comportamentului mediu al şoarecilor şi al oamenilor. Iat-o într-una dintre cele mai simple formulări ale sale:

$$\frac{\text{AŞTEPTĂRI x VALOARE}}{\text{AMÂNARE}}$$

Având în vedere că produsul dintre Aşteptări şi Valoare este împărţit la Amânare, cu cât amânarea se prelungeşte, cu atât motivaţia este mai puţin prezentă.

Cât de importantă este includerea factorului timp? Pentru exemplificare, voi inventa propriul meu concurs, denumit *Acum sau mai târziu*. Participaţi la o competiţie şi tocmai aţi câştigat o mie de dolari. Îi aveţi în mână, în hârtii nou-nouţe şi foşnitoare de câte o sută de dolari, un teanc pe care îl îndesaţi în buzunar. Eu am însă şi un cec validat – bani garantaţi –, dar la termen de un an. Iată dilema în care vă aflaţi: ce sumă ar trebui să fie înscrisă pe acest cec pentru a vă determina să vă băgaţi mâna în buzunar, să-mi daţi înapoi sutele de dolari, să luaţi cecul şi să aşteptaţi să-l încasaţi peste 365 de zile? La orele mele de curs, am făcut acest mic experiment cu sute de studenţi şi, cerându-le o reacţie imediată, fără posibilitatea de a cântări bine opţiunile în minte, majoritatea au declarat că ar fi gata să aştepte un an pentru o sumă cuprinsă între două şi trei mii de dolari. Şi voi aţi răspunde probabil la fel, asta dacă nu cunoaşteţi bine dobânzile practicate pe piaţă şi nu aveţi timp să le calculaţi. Cu cât banii pe care îi cereţi pentru a face schimbul sunt mai mulţi, cu atât sunteţi mai puţin predispuşi la amânare, cu alte cuvinte, cu atât deveniţi mai impulsivi. Din păcate, această sensibilitate la amânare nu se regăseşte deocamdată în ecuaţia noastră.

Impulsivitatea este ultima piesă lipsă din acest puzzle şi ea pune într-o nouă lumină legea potrivirii. Impulsivitatea deschide poarta spre o înţelegere mai complexă a timpului, permiţând efectelor amânării să se dilate sau să se contracte. Cu cât sunteţi mai impulsivi din fire, cu atât mai intens veţi reacţiona la propunerea de amânare şi cu atât mai mult veţi desconsidera viitorul. Iar în cadrul concursului *Acum sau mai târziu*, cu atât mai

mulţi bani veţi cere pentru a suporta aşteptarea. Fără impulsivitate, procrastinarea cronică nu ar exista. Introducând-o în ecuaţie, vom obţine:

$$\frac{\text{AȘTEPTĂRI x VALOARE}}{\text{IMPULSIVITATE x AMÂNARE}}$$

Aşadar, aceasta este Ecuaţia Procrastinării, inspirată de elementele ce determină momentul când procrastinăm şi de cele mai valoroase teorii motivaţionale din ştiinţele sociale*[40]. Ecuaţia explică toate marile descoperiri din domeniul procrastinării. Pe măsură ce amânăm termenul îndeplinirii unei sarcini, valoarea Amânării creşte, iar motivaţia noastră de a ne ocupa de acea problemă scade. Impulsivitatea multiplică efectele Amânării şi aşa se face că impulsivii simt mult mai puţin efectele scurgerii timpului, cel puţin la început. Ei trebuie mai întâi să se lovească de pragul de sus al consecinţelor, înainte de a le lua în calcul – aceasta dacă nu cumva consecinţele sunt deosebit de importante. Şi ce anume le face să fie importante? Aşteptările şi Valoarea. Cu cât recompensa şi probabilitatea de-a o obţine sunt mai mari, cu atât mai curând ea vă va atrage atenţia. Ecuaţia explică, de asemenea, unul dintre cele mai primejdioase aspecte ale procrastinării: prăpastia dintre intenţie şi acţiune.

Studiile arată că delăsătorii au de obicei aceleaşi intenţii de a se apuca de treabă ca şi persoanele mai sârguincioase. Diferenţa intervine în modul în care îşi pun planurile în aplicare. Din nefericire, intenţia lor sinceră de a lucra săptămâna viitoare sau în weekendul care urmează pare mult mai puţin importantă atunci când soseşte momentul adevărului. În loc să se apuce serios de proiect, procrastinatorii ezită. Nu e deloc de mirare că una dintre scuzele lor cel mai des întâlnite este: „Indiferent cât de mult m-aş strădui, tot ajung să amân lucrurile!” Această scuză ilustrează perfect prăpastia dintre intenţie şi acţiune: deşi nu vreţi cu adevărat să tergiversaţi lucrurile, vă treziţi, a nu ştiu câta oară, că le amânaţi pe a doua zi. Fapt demonstrat de Ecuaţia Procrastinării, după cum vă voi arăta în continuare.

Haideţi să ne gândim la o situaţie concretă: peste două săptămâni va trebui să alegeţi între a sta noaptea târziu şi a aduce ultimele retuşuri unei propuneri de buget, care trebuie predată în ziua următoare, şi a ieşi cu prietenii la un pahar. În clipa de faţă, puneţi mai mult preţ pe

proiectul rectificării de buget decât pe întâlnirea cu amicii la bar, căci prima variantă v-ar putea aduce o mărire de salariu considerabilă, în timp ce a doua n-ar fi decât o seară de distracţie. Vă propuneţi, în chip înţelept, să munciţi din greu în noaptea respectivă, dar veţi fi în stare să vă ţineţi de cuvânt? Încercaţi să daţi timpul înainte pentru a ajunge la momentul de peste două săptămâni şi a trece de la un viitor abstract la unul concret. Nu e vorba despre o simplă întâlnire cu nişte prieteni oarecare, ci cu Eddie, Valerie şi Tom. Ei sunt prietenii voştri cei mai buni, care vă tot trimit mesaje să veniţi la bar: Eddie e aşa de amuzant, Tom v-a rămas dator cu un pahar de data trecută, iar voi îi datoraţi o băutură lui Valerie; în plus, poate că veţi scoate de la ei nişte idei bune. Şi, la urma urmei, meritaţi o pauză, doar aţi muncit din greu. Aşa că cedaţi şi vă duceţi la bar; odată ajunşi acolo, uitaţi cu totul de sarcina care vă aşteaptă. Vă promiteţi în schimb să vă treziţi a doua zi dimineaţa devreme, pentru a avea „mintea limpede”. Vinovat pentru prăpastia dintre intenţie şi acţiune este factorul timp. Atunci când aţi pornit spre bar, drum care v-a luat probabil în jur de 15 minute, aţi amânat cu foarte puţin sarcina pe care o aveaţi de îndeplinit, în comparaţie cu termenul de predare de a doua zi, cu mult mai îndepărtat (mai precis, de 96 de ori mai îndepărtat, dacă împărţim 24 de ore la 15). Ecuaţia Procrastinării ne arată însă că diferenţa aceasta determină o creştere de aproape o sută de ori a efectelor amânării. Într-adevăr, nimic nu se compară cu prezentul şi nu este de mirare că intenţiile voastre s-au soldat cu un eşec.

Ecuaţia Procrastinării în acţiune

A vedea în acţiune toate piesele care formează Ecuaţia Procrastinării este ca şi cum aţi încerca să treceţi simultan în revistă modurile în care vă raportaţi la impulsivitate, aşteptări şi valoare. Ceea ce nu este, din păcate, deloc la îndemână. Ca să aplicăm ecuaţia la situaţia unei persoane anume, am avea nevoie de un experiment de laborator. În laborator am putea pune totul într-o grilă pe deplin măsurabilă prin simplificarea artificială a cauzelor, punându-vă, de pildă, să împingeţi o bară sau să alergaţi printr-un labirint, promiţându-vă că, la sfârşit, vă vom răsplăti cu o tonă de mâncare.

Pentru a demonstra modul de operare al Ecuaţiei Procrastinării într-un mediu realist, soluţia mai bună ar fi

aplicarea ei la prototipul procrastinatorului. Şi nimeni – dar nimeni – nu procrastinează ca studenţii, care îşi petrec în medie o treime din timp amânând lucrurile. Procrastinarea reprezintă de departe cea mai serioasă problemă pentru studenţi, peste 70% dintre ei declarând că îi afectează în mod direct şi doar 4% considerând-o rareori o dificultate[41]. Faptul că facultăţile sunt pline de procrastinatori se datorează în parte vârstei încă fragede şi, prin urmare, impulsivităţii studenţilor. Cu toate acestea, mediul universitar ar trebui să îşi asume cea mai mare parte din vină. Facultăţile sunt cele care au iscat acest iureş al amânărilor amalgamând două sisteme care contribuie la procrastinare, fiecare dezastruos în felul său.

Primul sistem este eseul. Cu cât transformi o sarcină într-o activitate mai neplăcută – cu alte cuvinte, cu cât valoarea acesteia este mai scăzută –, cu atât reduci posibilitatea ca oamenii să se apuce de ea. Din păcate, scrisul provoacă groază şi chiar repulsie celor mai mulţi oameni. Eu ar trebui să fiu primul care ştie asta, nu-i aşa? E greu să scrii. George Orwell, autorul romanelor *1984* şi *Ferma animalelor*, comenta astfel: „Scrierea unei cărţi este o luptă cumplită şi epuizantă, ca o boală lungă şi chinuitoare. Nimeni n-ar trebui să facă aşa ceva, dacă nu este împins de la spate de un demon de neînţeles căruia nu-i poate rezista”. Gene Fowler, care a scris la viaţa lui circa douăzeci de cărţi sau scenarii, a înfăţişat un tablou la fel de sumbru: „Scrisul e ceva atât de uşor: tot ce trebuie să faci este să te holbezi la pagina goală până ce picături de sânge încep să-ţi apară pe frunte”. Pentru a putea scrie această carte, eu însumi am consultat volumul *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction*[*42] de William Zinsser. Şi iată ce mărturisea autorul la pagina 87: „Nu-mi place să scriu”.

Adăugaţi la cruzimea eseurilor obligatorii şi subiectivitatea notării – aşteptările mici. Un eseu corectat a doua oară de un alt profesor poate primi calificative substanţial modificate – un 9 se poate transforma, cu noroc, în 10+, dar şi în 7+ dacă ai ghinion[43]. Aceasta nu se datorează faptului că profesorul ar face o treabă de mântuială, ci faptului că evaluarea performanţei este un lucru dificil în sine. Luaţi ca exemplu variaţiile în notele acordate de arbitri la olimpiade sau în evaluările criticilor de film. Din punctul de vedere al studentului, astfel de

discrepanţe se traduc prin aceea că nu există nici o garanţie că eforturile lui vor fi recunoscute. Pentru că, foarte probabil, nu vor fi.

Ultimul aspect pe care vreau să-l aduc în discuţie cu privire la sistemul de eseuri care contribuie la procrastinare este cel legat de termenul de predare îndepărtat – amânarea îndelungată. Foarte adesea, în cadrul acestui proces nu există paşi intermediari – pur şi simplu predai lucrarea atunci când o termini. La început, termenul de predare pare foarte îndepărtat, este la luni bune distanţă, dar asta numai când te afli la început. Cât ai clipi din ochi, săptămânile trec, apoi zilele şi orele, până ce ajungi, dintr-odată, să te gândeşti la un plan de rezervă. Aproximativ 70% dintre studenţi recurg la scuze pentru nepredarea unei lucrări la termen sau pentru neprezentarea la un examen din simplul motiv că adevărata cauză – procrastinarea – este pentru ei inacceptabilă[44]. După cum mărturisesc chiar ei, studenţii aleg cel mai adesea să se concentreze asupra instrucţiunilor de completare a testelor, vânând cu ochi de avocat fiecare detaliu ce ar putea duce la o interpretare greşită, pentru a afirma ulterior că „N-am înţeles instrucţiunile”[45].

Acesta este adevărul: eseurile din timpul facultăţii vizează fiecare variabilă-cheie a ecuaţiei noastre. Sunt extenuante (valoare scăzută), rezultatele lor par nesigure (aşteptări mici) şi au un singur termen de predare, şi acela îndepărtat (amânare îndelungată). Şi, de parcă eseurile în sine nu ar reprezenta o dificultate, există locuri unde le poţi scrie care ridică mai multe semne de întrebare decât camera de cămin. Ceea ce ne conduce la al doilea sistem care a generat acest val de procrastinare în mediul universitar: locul unde ar trebui compuse eseurile.

Camerele de cămin sunt pepiniere de procrastinatori deoarece tentaţiile – alternativele la studiu – sunt foarte mari şi omniprezente. Superioare din orice punct de vedere scrierii unor eseuri, aceste plăceri sunt sigure, imediate şi intense. Gândiţi-vă numai la cluburi. La universitatea unde mi-am dat doctoratul există circa o mie, care acoperă toate nevoile recreative, politice, sportive sau spirituale, de la Tricotatul pentru pace la Grupul de dezbateri asupra bolilor infecţioase. Cluburile acestea oferă ocazia studenţilor să-şi facă noi prieteni cu

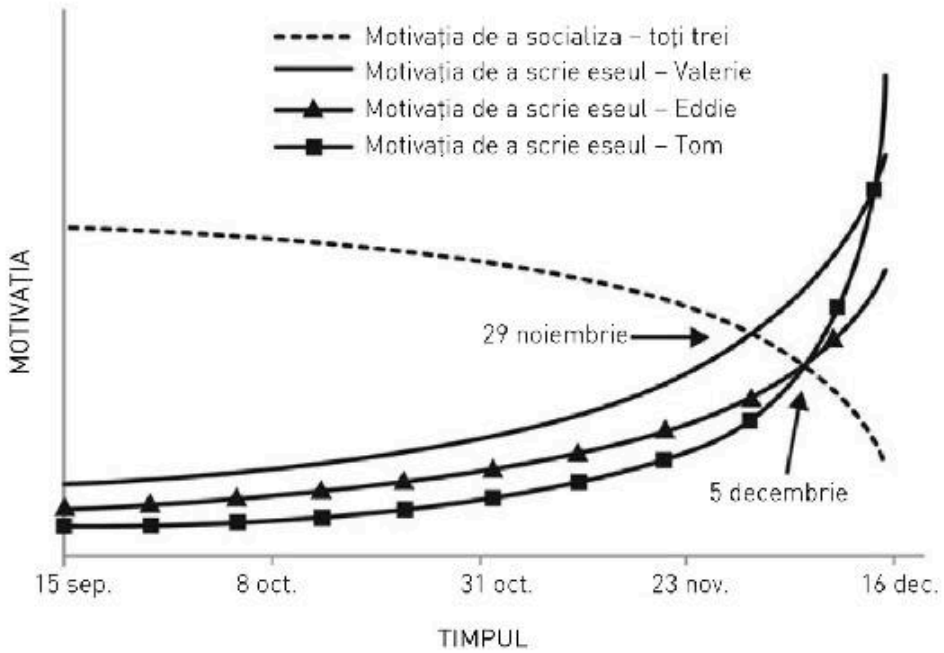
care vor dori, în mod firesc, să socializeze – cel mai probabil într-una din nenumăratele cafenele şi puburi situate în apropierea campusului. Tot acolo veţi fi ademeniţi să participaţi la sumedenia de evenimente care au loc săptămânal, de la recitaluri de poezie la petreceri cu mâncare servită din portbagajul unei maşini. Cu astfel de promisiuni de camaraderie, alcool, sex şi – cea mai ameţitoare tentaţie dintre toate – posibilitatea de a ne bucura din plin de toate acestea, universitatea ne ispiteşte să intrăm într-o stare de fericire neîmpovărată de reguli supărătoare, în care libertăţile maturităţii se îmbină cu o cantitate absolut neglijabilă de responsabilităţi. Din clipa în care studenţii păşesc pentru prima oară într-o sală de cursuri, apar conflicte inevitabile. Până şi Tenzin Gyatso, mai cunoscut drept cel de-al paisprezecelea Dalai Lama, recunoştea că, în anii studenţiei, „numai confruntat cu o provocare deosebită sau cu un termen urgent" studia şi lucra fără să lenevească".

Putem ilustra această dilemă folosindu-ne de cazurile lui Eddie, Valerie şi Tom din perioada studenţiei. Ei petrec mult timp împreună, având nenumărate lucruri în comun, şi toţi trei preferă să socializeze în loc să studieze. Totuşi, există nişte diferenţe între ei. Valerie ştie că nu este deosebit de inteligentă, dar are două atuuri – este echilibrată şi responsabilă. Fără a fi competitivă din fire, îşi vede totuşi viitorul destul de clar, imaginându-se în ziua absolvirii, ca debutantă într-o slujbă de vis. Tom este mai ambiţios şi mai încrezător în abilităţile sale decât ceilalţi doi colegi, dar şi mai impulsiv. Încăpăţânarea şi spontaneitatea de care dă dovadă trezesc în multe dintre cunoştinţele sale sentimente amestecate de invidie şi ură. În schimb, lui Eddie îi lipseşte atât dorinţa de a se face remarcat, cât şi încrederea în sine. A ajuns la colegiu la insistenţele familiei şi nu este deloc convins că va fi capabil să supravieţuiască anilor de studiu, darămite să facă progrese academice. Adevărul este că nici nu prea îi pasă. Se simte bine în postura de pierde-vară.

Într-o dimineaţă de la jumătatea lunii septembrie, Eddie, Valerie şi Tom se prezintă la un curs de-al meu de Introducere în teoria motivaţiei, unde află că trebuie să predea eseul final peste trei luni, adică pe 15 decembrie. Graficul de mai jos prezintă nivelul probabil al motivaţiei fiecăruia şi data la care se apucă de lucru. Motivaţia lor comună de a socializa, reprezentată de linia punctată, are

o puternică tendinţă ascendentă la începutul semestrului şi scade spre sfârşitul acestuia, în parte din cauza lipsei de oportunităţi şi a prezenţei tot mai accentuate a unui sentiment de vină. Valerie, cea mai puţin impulsivă dintre toţi trei, este prima care începe să lucreze la eseu, pe 29 noiembrie (linia curbă simplă). Eddie şi Tom o urmează abia după o săptămână – la o distanţă considerabilă.

În termenii Ecuaţiei Procrastinării, cu toate că Tom este mai încrezător în sine (aşteptări mari) şi mai competitiv (valoare mare) faţă de Eddie, din cauza impulsivităţii motivaţia sa rămâne moderată până la apropierea termenului de predare a lucrării (linia cu pătrate). Motivaţia lui Valerie este mai stabilă, în timp ce a lui Tom, odată pornită, pare de nestăvilit. Chiar dacă Tom se apucă de lucru în aceeaşi zi ca Eddie cel leneş (linia cu triunghiuri), motivaţia ridicată din ultima clipă îi va permite să îşi întreacă prietenii.



Propriile mele cercetări

Deşi Eddie, Valerie şi Tom sunt personaje fictive, ei reprezintă caractere complexe, alcătuite de mine prin studierea a mii de studenţi cu care am avut ocazia să lucrez. După cum am arătat, facultăţile sunt locurile cele mai potrivite pentru a găsi procrastinatori, pe care îi poţi cerceta exploatând ştiinţific motivaţiile lor irosite. Am avut norocul ca, după absolvire, să pot colabora cu dr. Thomas Brothen. Thomas preda un curs introductiv de

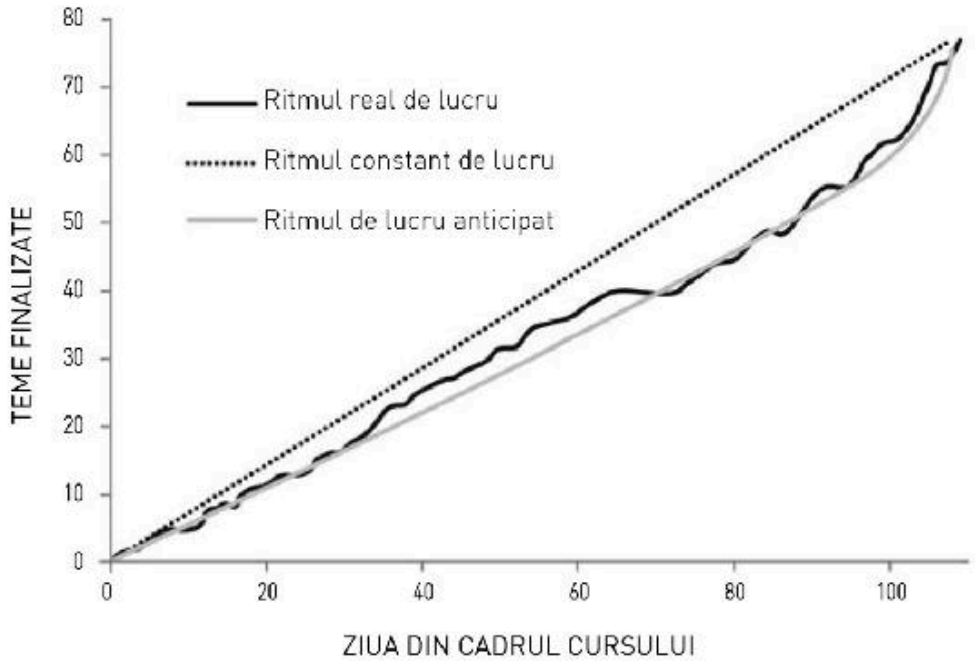
psihologie la Colegiul General din cadrul Universităţii Minnesota, o instituţie special creată pentru a creşte diversitatea de oferte academice. Fapt important, cursul era administrat prin intermediul unui sistem computerizat şi personalizat de instruire, un program care permite studenţilor să înainteze în propriul lor ritm, dar în acelaşi timp este recunoscut pentru gradul mare de procrastinare pe care îl generează. De fapt, procrastinarea atinge niveluri atât de ridicate, încât studenţii sunt avertizaţi în repetate rânduri asupra pericolului tragerii de timp. Pe de altă parte, există şi o parte bună a lucrurilor. Programul fiind computerizat, fiecare sarcină pe care studentul trebuie să o completeze are un termen de predare exact. Nici că se poate închipui un loc mai potrivit pentru studierea procrastinării.

Înainte de închiderea Colegiului General, Thomas şi cu mine am reuşit să monitorizăm câteva sute de studenţi din anul nostru. Ba chiar am publicat o parte din rezultatele cercetărilor. Iată cele mai importante concluzii la care am ajuns. Între procrastinarea observată şi mărturisirea procrastinării există o legătură strânsă, care confirmă justeţea alegerii acelui mediu de studiu. De asemenea, procrastinatorii s-au dovedit în general a fi cei mai slabi studenţi şi cei mai înclinaţi să abandoneze cursul sau să amâne predarea lucrărilor. Problemele pe care le întâmpinau nu se datorau faptului că ar fi fost leneşi din fire; procrastinatorii au aceleaşi bune intenţii ca toată lumea. Numai că au avut dificultăţi la începutul cursului. Spre sfârşitul acestuia însă, lucrurile s-au schimbat. Procrastinatorii s-au trezit că alocă studiului mult mai mult timp decât avuseseră de gând, completând circa 75% din ceea ce aveau de făcut în ultima săptămână de dinaintea finalizării cursului. Pe de altă parte, nu procrastinau nici din cauza anxietăţii. Adevăratele motive ale inactivităţii lor erau impulsivitatea, faptul că nu le plăcea ceea ce făceau, apariţia tentaţiilor şi incapacitatea de a-şi planifica activităţile. Şi, faptul cel mai important, fiecare dintre aceste descoperiri au derivat direct din aplicarea Ecuaţiei Procrastinării.

Cartea aceasta are la bază tocmai capacitatea Ecuaţiei Procrastinării de a genera astfel de rezultate valoroase. Am analizat deja legătura dintre prăpastia intenţie-acţiune şi impulsivitate. De asemenea, amânarea unei sarcini din cauză că este neplăcută ilustrează influenţa factorului

Valoare asupra procrastinării. Apariţia tentaţiilor, la rândul său, evidenţiază efectul Timpului. Studenţii care au susţinut că atunci când au ales să nu muncească „au găsit imediat alte activităţi mai plăcute” sau că în campus existau „o mulţime de oportunităţi de socializare, de jocuri sau de uitat la televizor” au fost aceia care au procrastinat într-o măsură mult mai mare. Reţineţi că, pentru a-şi scrie eseurile, Eddie, Valerie şi Tom aveau nevoie de o motivaţie care să depăşească tentaţia socializării. Cu cât tentaţiile sunt mai uşor de găsit, cu atât devin mai intense şi mai acaparatoare, ducând în chip firesc spre procrastinare. Descoperirile pe care le-am făcut pe parcursul acestui studiu, ca de pildă cele legate de incapacitatea procrastinatorilor de a-şi planifica activităţile sau de a elabora programe de studiu eficiente, ne-au oferit totodată şi modalităţi de combatere a procrastinării. Planificarea inteligentă ajută la transformarea termenelor-limită îndepărtate în termene zilnice, lăsând impulsivitatea să acţioneze în beneficiul, şi nu în detrimentul vostru. În paginile următoare, vom aborda în detaliu modul în care vă puteţi planifica activităţile, precum şi multe alte chestiuni. Dar, mai întâi, ar mai fi de spus un ultim lucru despre acest studiu.

După ce am ilustrat printr-un grafic ritmul real de lucru al studenţilor, am avut o revelaţie pe care doresc să v-o împărtăşesc şi vouă. Înainte, mă gândisem dacă ritmul de lucru va fi cel anticipat de mine prin aplicarea Ecuaţiei Procrastinării, adică o curbă lentă la început care să se ridice spre final, ca o aripioară dorsală de peşte. Va urma oare modelul sugerat de experienţele anterioare de viaţă ale lui Eddie, Valerie şi Tom? Nu mă puteam aştepta la o potrivire perfectă, având în vedere că ecuaţia nu avea cum să ia în considerare weekendurile sau pauza de lucru din timpul vacanţei de la mijlocul semestrului, dar speram la o aproximare. Mai jos veţi găsi graficul rezultat din compararea rezultatelor. Linia punctată reprezintă ritmul de lucru ipotetic constant, linia îngroşată observaţiile noastre, iar cea subţire predicţiile generate prin aplicarea Ecuaţiei Procrastinării. Remarcaţi potrivirea aproape perfectă dintre cele două linii[46].



Ce urmează

Pentru unii, modelul matematic al procrastinării reprezintă o ameninţare; el reduce umanitatea la o formulă mecanicistă. Simpatizez cu astfel de păreri. Cu toţii avem un temperament mult prea complex şi nuanţat pentru a putea fi sintetizat într-o ecuaţie, iar detaliile subtile ale procrastinării fiecăruia dintre noi sunt chestiuni de natură intimă şi personală. Chiar în momentul în care atingeţi apogeul încrederii în sine, vă plictisiţi de moarte şi viciile voastre se combină, alcătuind profilul vostru individualizat de procrastinator. Ecuaţia Procrastinării nu urmăreşte să descrie în chip cuprinzător ceea ce sunteţi, ci doar să creeze o imagine succintă care poate explica multe lucruri în puţine cuvinte.

Ecuaţia Procrastinării încearcă să prezinte cât mai pe scurt factorii neurobiologici care stau la baza tergiversării. Vă spun de pe acum: rezultatele matematice şi cele biologice nu se potrivesc în totalitate. O hartă a unui oraş, indiferent cât de actualizată sau detaliată ar fi, nu poate ilustra fiecare colţ de stradă şi crăpătură din asfalt; ea sare peste anumite detalii, cum ar fi stilul arhitectonic sau amplasarea hidranţilor pe o schiţă. Succesul căutării depinde de poziţionarea corectă a străzilor şi bulevardelor pe hartă. Dacă această imagine de ansamblu nu vă satisface şi vreţi să aflaţi toate amănuntele, aveţi puţină răbdare. În capitolul următor veţi găsi tot ce vă interesează.

22* Da! Revista de ştiinţă pentru copii (n.tr.)

23 Overmier, J.B. & Seligman, M.E. (1967), „Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding", *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 63,* 28–33

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000), „Positive psychology: An introduction", *American Psychologist, 55*, 5–14

Seligman, M.E.P. & Maier, S.F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology, 74,* 1-9

24* O opţiune de ordin etic în faţa căreia dr. Seligman a ezitat îndelung, după cum a mărturisit el însuşi în cartea *Learned Optimism* (*Optimismul se învaţă*). A întrerupt de altfel experimentele imediat ce a obţinut datele necesare.

25 Atunci când mi-a predat despre neajutorarea învăţată, instructorul a dat exemplul greierului captiv. Dacă prinzi un greiere şi îl pui într-un borcan, îi dai puţină mâncare şi apă şi găureşti capacul ca să poată respira, va încerca să se caţere în sus ca să scape şi se va lovi cu capul de capac. Dacă revii după câteva zile şi scoţi capacul, vei vedea că greierele continuă să sară, însă numai până la nivelul unde se afla înainte capacul. Se poate elibera în orice clipă, dar nu acţionează în acest sens – cuşca se află acum în mintea lui.

26 Beck, A.T. & Beck, R.W. (1972), „Screening depressed patients in family practice: A rapid technique", *Postgraduate Medicine, 52,* 81–85

27 Din păcate, procrastinarea poate amplifica la rândul ei bucla deviaţiei, cunoscută sub numele de spirala depresiei. Depresia poate duce la procrastinare; aceasta poate genera sentimente de vină şi ură de sine ce adâncesc depresia, care, la rândul său, închide ciclul cauzând şi mai multă procrastinare. O astfel de existenţă poate fi şi mai lipsită de sens dacă activităţile amânate sunt legate de comunitate şi autorealizare, ambele ajutând la evitarea, de la bun început, a depresiei.

Thase, M.E. (1995), „Cognitive behavior therapy, în I.D. Glick (ed.), *Treating depression* (pag. 33–70), San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

28* După cum au demonstrat patru sondaje distincte efectuate în cadrul programului Scala de Măsurare a Procrastinării pentru Studenţi, care enumeră douăzeci şi şase de posibile cauze ale procrastinării în timpul facultăţii.

29 Lay, C.H. (1986), „At last, my research article on procrastination", *Journal of Research in Personality, 20*(4), 474–495

Lay, C.H. (1990), „Working to schedule on personal projects: An assessment of person / project characteristics and trait procrastination", *Journal of Social Behavior & Personality, 5*(3), 9–103

Milgram, N. (1988), „Procrastination in daily living", *Psychological Reports, 63*(3), 752–754

Milgram, N.A., Sroloff, B. & Rosenbaum, M. (1988), „The procrastination of everyday life", *Journal of Research in Personality 22*(2), 197–212
Sirois, F.M. (2007), „«I'll look after my health later»: A replication and extension of the procrastination-health model with community-dwelling adults", *Personality and Individual Differences, 43*91), 15–26
Sirois, F.M. (2007), „Procrastination and motivation for household safety behavior: An expectancy-value theory perspective", în L.V. Brown (ed.), *Psychology of Motivation* (pag. 153–165): Nova Science Publishers
30 Tullier, L. (2000), *The complete idiot's guide to overcoming procrastination,* Indianapolis, IN: Alpha Books
31 Chainey, R., „The death of the gym membership", reprodus în http: / / style.uk.msn.com / getfit / sportandexercise / article.aspx / cp-documentid=9517875
32 Hershey, R.D. (28 noiembrie 1999), „Many shoppers wont' do today what they can do on Dec. 24", *New York Times*
33 Cosmides, L. & Tooby, J. (2000), „Evolutionary psychology and the emotions", în M. Lewis & J. Haviland (ed.), *Handbook of Emotions* (ed. 2, pag. 91–115), New York: Guilford Press
34 Whiteside, S. & Lyam, D. (2001), „The Five Factor Model and impulsivity: Using a structural model of personality to understand impulsivity", *Personality and Individual Differences, 30*(4), 669–689
35 McCrea, S., Liberman, N., Trope, Y. & Sherman, S. (2008), „Construal level and procrastination", *Psychological Science, 19*(12), 1308–1314
36 Iată-l pe Hume reflectând asupra modului în care imediatul şi concretul prevalează întotdeauna asupra gândirii abstracte şi pe termen lung: „Când meditez asupra oricărei acţiuni pe care o voi întreprinde în douăsprezece luni, întotdeauna ajung să prefer binele mai mare, indiferent dacă până la acel moment va deveni apropiat sau îndepărtat; iar acea diferenţă particulară nu mă face să îmi schimb intenţiile sau deciziile prezente. Distanţarea de hotărârea mea finală face toate acele diferenţe mici să dispară, şi nu mă las afectat de nimic altceva decât de calităţile generale şi mai perceptibile ale binelui şi răului. Dar privind lucrurile mai de aproape, acele circumstanţe pe care, la început, le-am trecut cu vederea încep să se arate şi îmi influenţează comportamentul şi deciziile. O nouă aplecare spre binele prezent se iveşte atunci şi îmi vine greu să ader inflexibil la primele mele scopuri şi decizii. S-ar putea să ajung să regret mult această infirmitate naturală, motiv pentru care voi face tot ce îmi stă în putinţă pentru a mă elibera de ea".
37* Am scris un articol, „Integrating Theories of Motivation" („Integrarea teoriilor privind motivaţiile"), dedicat tocmai ideii de a face mai mult. Lectură obligatorie pentru studenţii din întreaga lume, acest articol trece în revistă cei o sută de ani de studii în domeniul ştiinţei motivaţionale, întreprinse de adevărate armate de cercetători. Şi care nu trebuie, în nici un caz, ignorate.

38 Bagassi, M. & Macchi, L. (2007), „The «vanishing» of the disjunction effect by sensible procrastination", *Mind & Society, 6*(1), 41–52

39* *Alegerile şi factorul timp* (n.tr.)

40* În forma sa cea mai corectă, ecuaţia cuprinde sub linie şi o constantă, de obicei numărul 1, adică „Impulsivitate x Amânare x 1". Scopul principal al introducerii acestei constante este acela de a împiedica ecuaţia să tindă spre infinit în cazul în care impulsivitatea sau amânarea se apropie de valoarea zero.

41 Laven, A.V. (2007), *Freshmen college student mental health and their resource usage,* Teză de doctorat nepublicată, University of California, Los Angeles, CA

42* *Cum să scrii bine. Ghidul clasic pentru autorii de nonficţiune* (n.tr.)

43 Cannings, R., Hawthorne, K., Hood, K., & Houston, H. (2005), „Putting double marking to the test: A framework to assess if it is worth the trouble", *Medical Education, 39*, 299–308

Newstaed, S. (2002), „Examining the examiner: Why are we so bad at assessing students?", *Psychology Learning and Teaching, 2*(2), 70–75

44 Cea mai penibilă scuză invocată este moartea unuia dintre bunici. Mortalitatea în rândul bunicilor creşte de câteva sute de ori în timpul examenelor finale, situaţie care, dacă ar fi să luăm lucrurile în serios, ne-ar conduce la concluzia că testarea nepoţilor reprezintă un eveniment extrem de stresant pentru cei vârstnici.

45 Caron, M.D., Whitbourne, S.K., & Halgan, R.P. (1992), „Fraudulent excuse making among college students", *Teaching of Psychology, 19*(2), 90–93

Lambert, E.G., Hogan, N.L, & Barton, S.M. (2003), *Collegiate academic dishonesty revisited. What have they done, how often have they done it, who does it, and why did they do it?* [Versiunea electronică], *Electronic Journal of Sociology 7*, Reprodus în 11 iulie 2008 pe http: / / epe.lac-bac.gc.ca / 100 / 201 / 300 / ejofsociology / 2004 / v07n04 / content / v017.4 / lambert_etal.html

Roig, M. & Caso, M. (2005), „Lying and cheating. Fraudulent excuse making, cheating, and plagiarism", *The Journal of Psychology, 139* (6), 485–494

Roig, M. & DeTommaso, L. (1995), „Are college cheating and plagiarism related to academic procrastination?", *Psychological Reports, 77*(2), 691–698

46 Graficul se referă la două treimi dintre studenţii care au urmat cursurile, mai puţin la cei care le-au abandonat sau au finalizat lucrările de curs cu peste patru zile înaintea termenului de predare, fără a putea fi deci consideraţi potenţiali procrastinatori în această perioadă a vieţii lor. Vezi şi următoarele articole în care procrastinarea este reprezentată ca o curbă hiperbolică aproape perfectă.

Green, L. & Myerson, J. (2004), „A discounting framework for choice with delayed and probabilistic rewards, *Psychological Bulletin, 130*(5), 769–792
Howell, A.J., Watson, D.C., Powell, R.A. & Buro, K. (2006), „Academic procrastination: The pattern and correlates of behavioral postponement", *Personality and Individual Differences, 40*(8), 1519–1530
Schouwenburg, H.C. & Groenewoud, J.T. (2001), „Study motivation under social temptation: Effects of trait procrastination", *Personality & Individual Differences, 30*(2), 229–240

3. PREDESTINAŢI PROCRASTINĂRII AMÂNAREA STĂ ÎN FIREA OMENEASCĂ

Gândiţi-vă la toţi acei ani în care v-aţi spus „O să fac asta mâine" şi la faptul că zeii v-au acordat iar şi iar perioade de graţie de care nu aţi profitat. A sosit momentul să înţelegeţi că sunteţi parte a Universului, născuţi din Natură, şi că timpul de care dispuneţi are şi el limitele sale.
Marc Aureliu

Nu trece zi să nu simţim că sufletul ne este divizat[47]. Cine nu s-a zbătut între o intenţie rezonabilă şi un impuls plăcut, care i se împotriveşte? Odată aflaţi într-o cofetărie, jurămintele pe care vi le-aţi făcut pălesc în faţa bătăliei interioare care se dă în voi: „Aş mânca o prăjitură, dar nu *vreau* să îmi doresc aşa ceva". Aţi sărit vreodată peste exerciţiile fizice pe care trebuia să le faceţi ştiind cu certitudine că veţi regreta mai târziu? V-aţi zgândărit vreodată o zgârietură, conştienţi fiind că astfel nu veţi face decât să adânciţi rana? Nu sunteţi singurii; toate acestea fac parte integrantă din firea omenească. Cu mii de ani în urmă, Platon descria acest conflict folosind imaginea unui car tras de doi bidivii, unul de rasă şi bine dresat, cel al raţiunii, iar celălalt, de origine umilă şi nestăpânit din fire, reprezentând pasiunea brută. Câteodată, cei doi bidivii trag carul în aceeaşi direcţie, dar alteori, merg în sensuri opuse. După mii de ani, Sigmund Freud a completat analogia ecvestră a lui Platon comparând indivizii cu calul şi vizitiul. Calul este personificarea dorinţei şi a pulsiunilor; vizitiul reprezintă raţiunea şi bunul-simţ. Această comparaţie a fost redescoperită de zeci de alţi savanţi, fiecare cu propriile perspective, opţiuni şi terminologii pentru unul şi acelaşi

eu divizat: emoţii *versus* raţiune, automatism *versus* control, activ *versus* planificator, experimental *versus* raţional, fierbinte *versus* rece, impulsiv *versus* meditativ, intuitiv *versus* raţional, visceral *versus* cognitiv[48]. Înţelegerea modului în care structura creierului uman permite această divizare este cheia descifrării fundamentului biologic al procrastinării.

Creierul a fost considerat ultima frontieră a ştiinţei deoarece funcţionarea sa este deosebit de greu de investigat. Emerson Pugh, profesor de fizică la Carnegie Mellon University, a ajuns la concluzia că, „dacă mintea omenească ar fi uşor de desluşit, până şi cei mai puţin înzestraţi de la natură ar putea să o înţeleagă". Are dreptate. Iar Ecuaţia Procrastinării nu este decât un model al comportamentului uman. Deşi îmi place să îl consider un supermodel, acesta rămâne totuşi doar o aproximare a modului în care funcţionează motivaţia. Creierele noastre nu fac de fapt astfel de calcule, aşa cum o piatră care cade nu îşi calculează masa înmulţită cu forţa gravitaţională pentru a vedea cu ce forţă va izbi pământul[49]. Ecuaţia mea rezumă doar un proces fundamental cu mult mai complex, şi anume interacţiunea dintre sistemul limbic şi cortexul prefrontal, fără de care nu am putea înţelege cum trebuie fenomenul procrastinării.

Descoperiri recente în neurologie au permis dezvăluirea modului de funcţionare a minţii omeneşti. Metodologia de bază nu este foarte greu de descris. Participanţii trebuie plasaţi, pe rând, într-un tomograf, cel mai probabil într-un scaner RMN (rezonanţă magnetică nucleară) care detectează schimbările subtile în semnalele magnetice, asociate cu presiunea arterială şi procesele neurologice (de exemplu, gândirea). După ce subiectul este conectat la aparat, îi puneţi întrebări ce vizează aspecte privind luarea deciziilor şi observaţi care părţi ale creierului se luminează. De pildă, dacă subiectul ar fi Wimpy, personajul din desenele animate cu Popeye Marinarul, l-am putea întreba: „Dacă azi ţi-aş oferi un hamburger, câţi bani mi-ai plăti pentru el marţi?" Rezultatul afişat pe monitorul electronic nu constă dintr-unul, ci din două mesaje, pe care oamenii de ştiinţă, deloc inspiraţi, le-au denumit Sistemul 1 şi Sistemul 2[50].

Întrebând o persoană însetată ce băutură ar vrea să consume *pe loc*, în primul rând se activează Sistemul 1,

sistemul limbic. El este animalul din creier („calul”), sursa plăcerilor şi a fricii, a recompensei şi a excitaţiei. Pe de altă parte, întrebările referitoare la perspectivele de viitor activează Sistemul 2, cortexul prefrontal („vizitiul”). Cu toate că cercetătorii continuă să studieze subdiviziunile cortexului prefrontal, toată lumea este acum de acord că acesta reprezintă sediul voinţei. Cortexul prefrontal este adesea descris ca fiind echivalent cu funcţia *executivă*, comparabilă cu cea exercitată de directorii de companii care fac planuri strategice. Fără acest cortex, ţelurile sau consideraţiile pe termen lung ar fi aproape imposibile, având în vedere că el este – la modul literal – cel care ne păstrează scopurile în minte[51]. Din el se nasc planurile. Şi cu cât este mai activ, cu atât posesorul devine mai răbdător. El ne permite să prefigurăm diverse rezultate şi, cu ajutorul sistemului nostru limbic, să alegem ce vrem să facem. Interacţiunea dintre instinct şi raţiune este cea care a permis omului să creeze lumea în care trăim. Dar tot ea a creat şi procrastinarea[52].

Vedeţi voi, acest proces de luare a deciziilor nu este nici pe departe elegant. A fost adesea descris drept o soluţie de compromis hazardată, rezultatul stângaci al unui proces evolutiv[53]. Deoarece sistemul limbic a fost primul care a evoluat, el este asemănător la diverse specii. Sistemul limbic ia decizii fără efort, impulsionând acţiunea prin intermediul instinctului. Aria lui de competenţă se reduce la aici şi acum, vizând exclusiv imediatul şi concretul. Cortexul prefrontal, care a evoluat ulterior, este mai flexibil în luarea deciziilor, dar şi mai lent. Se manifestă în toată plenitudinea sa în gândirea la nivel global, în percepţia conceptelor abstracte şi în stabilirea de obiective pe termen lung. Atunci când sistemul limbic se activează prin senzaţii imediate legate de simţurile văzului, mirosului, auzului sau pipăitului, intervine o creştere a comportamentului impulsiv şi „acum” predomină. Obiectivele pe termen lung îmbrăţişate de cortexul prefrontal sunt date uitării şi ne trezim seduşi de diversiuni – deşi ştim ce avem de făcut, pur şi simplu nu vrem să acţionăm în acea direcţie. De asemenea, pentru că sistemul limbic funcţionează în mod automat, la viteze incredibil de mari, fiind astfel mai puţin accesibil conştientului, dorinţele ne pot adesea

copleşi în chip inexplicabil şi neaşteptat[54]. Oamenii se simt neajutoraţi în faţa dorinţelor şi incapabili să îşi justifice comportamentul ulterior altfel decât prin declaraţii de genul „Aşa am simţit nevoia să fac”.

În esenţă, procrastinarea se manifestă atunci când sistemul limbic se opune planurilor pe termen lung elaborate de cortexul prefrontal, optând pentru lucruri realizabile imediat; în plus, sistemul limbic fiind cel mai rapid dintre cele două şi responsabil de primele noastre impulsuri, este în multe cazuri mai puternic. Atunci când evenimente apropiate primesc impulsuri evaluative de o intensitate crescândă din partea sistemului limbic, atenţia noastră se îndreaptă către plăcerile imediate, aflate la mare căutare (ceea ce vedem, auzim, mirosim, pipăim şi gustăm). Termenele sunt frecvent amânate până când devin suficient de apropiate sau concrete pentru ca sistemul limbic să reacţioneze şi ca, într-un final, ambele părţi ale creierului să strige, într-un glas: „Apucă-te de treabă! Nu mai ai timp de pierdut!”

Despre copii şi animale

Procrastinarea creşte ori de câte ori cortexul nostru prefrontal, mai recent dobândit, este afectat[55]. Cu cât cortexul prefrontal este mai slab, mai nedezvoltat, cu atât răbdarea noastră scade[56]. Subiecţii cu leziuni pe creier oferă un bun exemplu în acest sens, Phineas Gage fiind cel mai celebru dintre aceştia[57]. Gage lucra ca maistru la căile ferate şi era un individ ager la minte, responsabil, conştiincios şi metodic. În 1848, într-un accident la locul de muncă, o bară de fier de aproape un metru lungime i-a perforat partea superioară a craniului, pătrunzând în zona frontală a creierului. Şi-a revenit în chip miraculos, însă nu a mai fost acelaşi om: nerăbdător, plin de toane, fără frică de Dumnezeu, nesăbuit, neinhibat şi greu de stăpânit. Bara distrusese legătura dintre sistemul limbic şi cortexul prefrontal. Pentru a înţelege lumea, emisfera cerebrală responsabilă cu planificarea are nevoie de aportul de informaţii rapide şi corecte furnizate de sistemul limbic, iar Gage tocmai asta pierduse. Un exemplu mai recent îl constituie cazul lui Mary J., care s-a transformat total pe parcursul unui singur an ca urmare a unei tumori craniene ce i-a afectat cortexul prefrontal[58]. Înainte de a se îmbolnăvi, Mary fusese o baptistă

practicantă, studentă eminentă la una dintre universităţile din Ivy League şi logodită. Până la îndepărtarea tumorii, adoptase un comportament promiscuu, ajungând de nerecunoscut: violentă, promiscuă, neserioasă, beţivă şi consumatoare de droguri. Rămasă fără funcţiile executive ale creierului, devenise impulsivă, conducându-se exclusiv după tentaţiile imediate care îi apăreau în cale.

Puteţi experimenta şi voi chinurile prin care au trecut Phineas şi Mary, din fericire fără consecinţe de lungă durată. Putem leza temporar cortexul prefrontal prin stimulare magnetică transcraniană, folosind inducţia electromagnetică pentru a scoate pentru scurt timp din funcţiune anumite părţi ale creierului[59]. În schimb, abuzul de alcool, amfetaminele sau cocaina fie determină modificări semnificative ale sistemului limbic, fie diminuează capacitatea de operare a cortexului prefrontal, ducând la acţiuni care „păreau o idee bună la acea vreme", dar care după aceea vor provoca regrete[60]. Pe de altă parte, cortexul prefrontal poate ajunge într-o stare de extenuare din cauza lipsei de somn, a stresului sau a încercării de a nu ceda unor tentaţii; luptând împotriva unei ispite, de multe ori suntem atraşi de o alta[61]. Adolescenţii nu trebuie să apeleze la astfel de măsuri extreme, cortexul prefrontal aflându-se încă în faza retuşurilor finale[62]. Luând în calcul tinereţea, stresul şi alcoolul, situaţia cu cel mai înalt grad de impulsivitate şi dezinhibiţie pe care o veţi putea întâlni vreodată este cea a unui grup de adolescenţi care sărbătoresc sfârşitul unei perioade de studiu epuizante printr-o beţie de o săptămână. Phineas Gage s-ar fi simţit în largul său în timpul vacanţei de primăvară în Cancún, unde concursurile de tricouri ude, de băutură şi de agăţat fete sunt la mare cinste. Numai diminuarea performanţelor cortexului prefrontal poate explica apariţia unor seriale precum *Girls Gone Wild*.

Dacă nu puteţi aştepta până la vacanţa de primăvară pentru a vedea sistemul limbic în acţiune, există şi alte opţiuni mai la îndemână. Foarte probabil, chiar la voi acasă. Aveţi un animal de companie sau un copil? Pentru amândoi, sistemul limbic are un cuvânt greu de spus, motiv pentru care a avea un animal de companie reprezintă echivalentul neurobiologic al creşterii unui copil[63]. Pentru ei, noi constituim un cortex prefrontal

extern. Noi trebuie să oferim răbdare şi să ne străduim să o obţinem din partea celor care au prea puţină sau care abia acum şi-o însuşesc.

Bebeluşii şi nevoile imediate

În biologie se spune că „ontogenia repetă filogenia". Aceasta înseamnă că modul în care ne dezvoltăm pe parcursul vieţii repetă în mare parcursul evolutiv al omenirii în milioane de ani. În pântecul mamei, trecem prin stadiul de peşte şi reptilă pentru a ajunge, într-un final, la cel de mamifer. Însă procesul nu se încheie aici. Ultimul element care se maturizează în organismul nostru este cortexul prefrontal, acesta continuându-şi dezvoltarea şi după naştere[64]. Celor dintre noi care au copii (iar eu am în clipa de faţă doi, încă în scutece) nu le trebuie diplome în biologie pentru a şti că bebeluşii nu se nasc cu abilitatea de a planifica şi că pun nevoile lor imediate înaintea oricăror ţeluri viitoare. Încercaţi să îi spuneţi unui copil înfometat sau unui bebeluş să aibă răbdare şi veţi vedea cum reacţionează. Nu au nici un scrupul în a-şi exprima nevoile.

Pe măsură ce copiii cresc, li se dezvoltă şi lobii prefrontali, şi ajung treptat la faza de a putea amâna nevoile pentru o vreme. N-ai cum să-i ceri unui bebeluş să reziste la foame, dar pe un copil care a început să meargă îl poţi învăţa să spună „te rog" atunci când vrea ceva. Este nevoie de dezvoltarea cortexului prefrontal pentru ca acest minim de control să apară – prea încet, după părerea mea. Copiii în vârstă de un an nu au aproape nici un fel de control executiv, dărâmă cuburile sau îţi înşfacă ochelarii, însă după numai un an, scurte momente de răbdare, poate în jur de douăzeci de secunde, devin posibile. Odată ajunşi la trei ani, copiii pot aştepta în general un minut, iar la patru ani îşi construiesc singuri turnuri din cuburi, amânând momentul dărâmării pentru satisfacţia zgomotului puternic cu care se prăbuşesc.

La patru ani, copiii pot juca „Simon Says"*[65]. Un progres simţitor, pentru că jocul acesta se bazează pe autocontrol şi pe inhibarea impulsurilor imediate provocate de sistemul limbic, astfel încât cortexul prefrontal să poată discerne, înainte de a răspunde, dacă jucătorul a spus cu adevărat „Simon". Cât de bine această abilitate dobândită se transferă la grădiniţă este o cu totul altă chestiune, deoarece grădiniţa înseamnă să stai liniştit

atunci când ai chef să alergi, să asculţi când tot ce-ţi doreşti este să strigi şi să împarţi cu alţii atunci când ai vrea să iei totul. Din fericire, între patru şi şapte ani, funcţiile executive ale copilului se dezvoltă într-un ritm extrem de alert. Copilul devine treptat capabil de a face planuri pentru ziua de mâine, de a acorda atenţie şi altor lucruri în afară de emisiunile de la televizor şi de a renunţa la activităţile distractive atunci când este chemat la masă.

În general, maturizarea cortexului prefrontal este impulsionată de orele nesfârşite petrecute de părinţi în încercarea de a-şi învăţa odraslele să îşi amâne nevoile fără a izbucni în lacrimi sau a bate cu piciorul în podea. A insista neobosit asupra cadourilor care nu pot fi deschise decât în ziua de Crăciun, asupra desertului care vine după felul principal sau asupra jucăriilor care trebuie împărţite cu alţi copii sunt acţiuni care solicită mai mult cortexul prefrontal decât sistemul limbic. Din nefericire pentru părinţi, rolul de cortex prefrontal extern pentru copiii lor este unul de durată. Acest rol se poate prelungi până la vârsta de nouăsprezece sau douăzeci de ani, când baza biologică a autocontrolului este pe deplin formată. Până atunci, părinţii nu pot decât să încerce să îi ţină pe adolescenţi departe de viciile pe care impulsivitatea le face atât de atrăgătoare pentru tineri: sexul neprotejat, abuzul de alcool, infracţiunile minore, şofatul neatent şi, desigur, procrastinarea[66]. Cu cât eşti mai tânăr, cu atât mai avid cauţi satisfacţia imediată, de la timpul petrecut cu prietenii până noaptea târziu şi prezentarea la examenul de a doua zi pe jumătate adormit, la trasul de timp în asemenea hal, încât ajungi să-ţi faci bagajele în ultima clipă, riscând să pierzi avionul. Deşi tinerii se comportă ca şi cum ar trăi veşnic, de fapt nu trăiesc decât ziua de azi.

Romanciera Elizabeth Stone considera că a avea un copil înseamnă „să iei decizia irevocabilă de a-ţi lăsa inima să părăsească trupul”, însă rolul nostru de lobi prefrontali ambulanţi ia sfârşit în acest punct. Ca adulţi, copiii nu mai au nevoie de noi ca să-i îndrumăm şi orice divergenţe dintre noi şi ei vor lua o pauză prelungită, întreruptă poate numai de apariţia nepoţilor. Ne aşteptăm la scuze din partea copiilor noştri, deveniţi între timp părinţi şi care află acum pe propria piele grijile pe care le implică această postură. După care, mult mai târziu (sau

cu puţin noroc, niciodată), rolurile se inversează. Pe măsură ce îmbătrânim, creierul nostru îmbătrâneşte şi el, pierzându-şi energia de odinioară, mai ales în zona cortexului prefrontal, după regula „ultimul sosit, primul plecat”[67]. Deşi unii oameni reuşesc să evite o soartă atât de crudă, rămânând întregi la minte până la sfârşitul zilelor, pentru alţii situaţia se agravează, ajungându-se la demenţă frontotemporală, aşa cum s-a întâmplat cu bunica mea Eileen[68]. Sunt perfect conştient de faptul că şi eu aş putea reveni la mintea din copilărie şi la vulnerabilitatea de atunci, aşa cum sunt şi cei doi băieţi ai mei. Bine ar fi să ne creştem copiii cum trebuie, pentru că dragostea lor ar putea reprezenta la un moment dat singura barieră dintre noi şi lumea care ne vede drept o pradă uşoară din cauza vârstei înaintate şi a capacităţii noastre mentale reduse.

Creierul păsărilor

Animalele pot fi considerate tovarăşii noştri în ale procrastinării. La urma urmelor, împărtăşim multe trăsături „umane” ale personalităţii cu zeci de alte specii, de la maimuţele rhesus la caracatiţe. Piţigoii mari, de exemplu, prezintă o anumită agresivitate şi disponibilitate în asumarea de riscuri, elemente care îi ajută la o mai bună explorare a mediului înconjurător[*69]. Păsările mai cutezătoare se expun unor pericole mai mari, însă beneficiază de cuiburi mai spaţioase, surse de hrană mai bune şi posibilitatea de a-şi găsi mai repede perechea[70]. Un alt exemplu: întrebaţi orice posesor de câini sau pisici dacă animalul lor de companie are o personalitate unică; fără excepţie, proprietarii vor insista, pe drept cuvânt, că prietenii lor blănoşi nu se aseamănă cu nimeni din punct de vedere al afectivităţii, anxietăţii, agresivităţii sau curiozităţii cu care privesc lumea[71]. Fapt semnificativ, pe lista trăsăturilor comune se află impulsivitatea, element-cheie al procrastinării[72]. Care însă nu se traduce automat în acte de procrastinare.

Fie că miaună, latră sau ciripesc, animalele acordă sistemului limbic un rol major în procesul de luare a deciziilor. Trebuie să dispui de cortex prefrontal sau de un echivalent al acestuia pentru a procrastina fiindcă, în lipsa lui, n-ai cum să elaborezi planuri pe care să le amâni apoi în chip iraţional. Posedă animalele această capacitate

mentală? Se pare că unele da, din moment ce sunt în stare să anticipeze şi să îşi planifice acţiunile viitoare, mai ales în legătură cu hrana[73]. Corbii prevăd posibilitatea de a nu găsi nimic de mâncare în ziua următoare şi ascund bucăţi de hrană pentru a le mânca ulterior. Şobolanii par să aibă un oarecare simţ al timpului, amintindu-şi de locurile şi de momentele în care au avut incidente legate de hrană[74]. Cimpanzeii pot aştepta până la opt minute ca un biscuit mic să le fie schimbat cu unul mai mare, dând dovadă de ceva mai multă răbdare decât un pui de om[75]. Un cimpanzeu mascul investeşte în viitor împărţind carnea cu o femelă, în speranţa că va fi preferat de ea atunci când va intra în călduri[76]. Să nu-l uităm pe Santino, un cimpanzeu prevăzător de la Grădina Zoologică Furuvik din Suedia, care îşi petrece dimineţile adunând pietre pe care le aruncă după-amiaza spre vizitatorii care îl deranjează[77]. Alături de impulsivitate, toate elementele constitutive ale procrastinării sunt prezente: animalele îşi pot face planuri de viitor şi, mai mult decât atât, le pot amâna în mod impulsiv, cu toate că se aşteaptă la consecinţe negative.

James Mazur, un psiholog cu studii la Harvard, a demonstrat existenţa procrastinării la animale experimentând direct pe acestea. A antrenat un grup de porumbei călători, învăţându-i două scheme de lucru diferite şi dându-le posibilitatea de a alege dintre ele. Ambele scheme presupuneau o recompensă gustoasă oferită simultan, însă prima implica la început puţin efort urmat de o amânare îndelungată, în timp ce a doua începea cu o pauză lungă şi se încheia cu *mult* efort, de fapt de patru ori mai mult. În esenţă, păsările au putut să aleagă între ceva muncă grea la început (după care odihnă şi recreere), şi relaxare imediată (după care multă muncă grea). Porumbeii s-au dovedit a fi nişte procrastinatori care şi-au amânat îndatoririle, cu toate că pentru primirea recompensei finale au fost nevoiţi să trudească mai mult[78]. Ca într-o versiune distorsionată a unui bine-cunoscut cântec al lui Cole Porter, păsările îşi amână treburile, şi la fel procedează şi cimpanzeii de la grădina zoologică. Având în vedere că majoritatea animalelor, inclusiv porumbeii, au capacitatea de a procrastina, amânarea lucrurilor s-a dovedit un element fundamental pe firmamentul nostru motivaţional[79]. Ultima oară când ne-am întâlnit cu toţii a fost în urmă cu peste 286 de

milioane de ani, în Carbonifer, înainte de apariţia dinozaurilor.

Inevitabil aşadar, a avea un animal de companie înseamnă în mare măsură a avea de-a face cu fenomenul de luare a deciziilor bazat pe sistemul limbic. Câinii, de pildă, reacţionează impulsiv repezindu-se la mâncarea ce nu le este destinată, fugărind animale rătăcite pe străzi aglomerate şi lătrând sau scheunând în prag până ce le deschizi uşa. Pe termen scurt, este mai uşor să laşi un câine în pace, însă răbdarea şi gândirea în perspectivă din partea noastră, a oamenilor, pot face diferenţa atunci când trăieşti alături de un prieten patruped. Iată ce declară dresorii de câini precum Cesar Millan, specialist în psihologie canină, sau Andrea Arden, autoarea cărţii *Dog-Friendly Dog Training*[80]: prima responsabilitate a unui posesor de câini este „de a-l convinge că a aştepta – un instinct care nu aparţine în mod natural acestei rase – este cea mai bună opţiune”[81]. Marea problemă este însă cum să-i convingi pe posesorii de câini să facă acest lucru. A învăţa pe cineva cum să-şi controleze impulsurile reprezintă o activitate care ne pune la încercare cortexul prefrontal, resursă pe care de multe ori nu o folosim cum trebuie.

Procrastinarea evolutivă

După toate probabilităţile, punând cap la cap rezultate obţinute în diverse domenii, de la neurologie la studii asupra animalelor, capacitatea de procrastinare este înrădăcinată în noi. Ea se regăseşte până şi în codul nostru genetic: mai multe cercetări au demonstrat că, pentru aproape jumătate dintre oameni, lipsa de autodisciplină se datorează unor cauze ereditare[82]. Fapt logic, având în vedere că ADN-ul permite transmiterea mutaţiilor adaptive genetice către generaţiile următoare, proces cunoscut sub denumirea de „descendenţă cu modificare”. Fără o componentă genetică, capacitatea de a procrastina nu s-ar putea transmite cu uşurinţă.

În urma evoluţiei, am ajuns procrastinatori, dar de ce? Procrastinarea reprezintă o amânare iraţională, o tergiversare voluntară a unei sarcini, în ciuda faptului că suntem conştienţi că decizia ne-ar putea aduce prejudicii mai târziu. Prin definiţie, procrastinarea este dăunătoare şi ar fi trebuit de mult îndepărtată din codul nostru genetic, în loc să fie lăsată să ia proporţii. Să fim noi,

oamenii, ţinta unei glume la nivel cosmic? Tot ce se poate. Şi totuşi există şi altă explicaţie. Unele trăsături apar ca produse secundare ale altor procese, care ţineau cândva de adaptare. De exemplu, buricul este „un produs secundar al naşterii" şi, deşi simpatic în sine, nu are un rol anume în organismul uman. Cum procrastinatorii sunt, mai presus de orice, nişte fiinţe impulsive, ne vom concentra asupra explicaţiei evolutive a impulsivităţii. Procrastinarea este un derivat al acesteia[83].

În esenţă, impulsivitatea înseamnă a trăi doar pentru clipa de faţă. Dorinţele îndepărtate şi termenele-limită prevăzute pentru mâine sunt ignorate până când devin iminente şi viitorul se transformă în „azi". Deşi în vremurile noastre impulsivitatea nu este considerată în general o trăsătură de caracter utilă, aici evoluţia acţionează retrospectiv, adică ne face să ne integrăm la comandă în mediul în care *am trăit*, neglijând cu totul anticiparea şi predicţia. Fenomenul se numeşte *raţionalitate ecologică* şi înseamnă că ceea ce este raţional depinde de mediul în care trăieşti. E ca şi cum ţi-ai comanda un costum pentru ziua nunţii. Arăţi minunat în el, dar probează-l după douăzeci de ani şi vei vedea că te strânge. La fel, procrastinarea este probabil înrădăcinată în noi pentru că, în perioada în care eram vânători-culegători, a fi impulsiv însemna un lucru foarte bun. Atunci când strămoşii noştri se îndeletniceau cu unul dintre cele patru elemente esenţiale ale supravieţuirii – hrănirea, lupta, fuga din calea primejdiilor şi împerecherea – le-ar fi fost de mare folos dacă şi-ar fi dorit cu adevărat să facă aceste lucruri. Pentru o mai bună înţelegere a acestui fapt, să analizăm succint primul şi al patrulea element din cele patru enumerate: ceea ce mâncăm la cină şi persoana cu care vrem să ne petrecem apoi seara.

Fast-foodul

De la dinţii cu care o mestecăm până la intestinele care o digeră, mâncarea a jucat întotdeauna un rol major în evoluţie. Am ajuns să apreciem gustul grăsimilor şi al zaharurilor pentru că, într-o lume în care foametea şi jaful au reprezentat, pentru mult timp, ameninţări permanente, consumul de hrană bogată în calorii însemna un mod de adaptare. Atunci când mâncarea era insuficientă, oamenii se îndopau cu ce aveau la îndemână, concentrându-se

asupra hranei energizante şi bogate în grăsimi şi în zaharuri. Oamenii de Neanderthal nu ţineau de bunăvoie cure de slăbire. În consecinţă, în cea mai mare parte a istoriei omenirii, să fii „supraponderal" însemna să fii frumos, avut şi demn de invidie[84]. Exigenţele hrănirii pot explica motivele pentru care am devenit atât de impulsivi şi, prin urmare, nişte procrastinatori convinşi.

Să luăm în considerare două tipuri de primate – marmosetele şi tamarinii cu creastă albă –, care sunt aproape identice ca înfăţişare, însă au diete diferite[85]. Maimuţele marmoset sunt animale gumivore, hrănindu-se cu guma naturală secretată de unii copaci. Tamarinii sunt insectivori şi preferă gândacii. Datorită modului în care se hrănesc, marmosetele au mai mult autocontrol decât tamarinii. Guma curge după ceva vreme de la zgârierea scoarţei copacilor, fapt care implică o perioadă de aşteptare, în timp ce saltul pentru vânarea gândacilor cere din partea tamarinilor acţiune imediată. La animale, adaptarea impulsivităţii în funcţie de natura hranei consumate se numeşte *furajare optimă*[86]. Am evoluat astfel încât să obţinem cât mai multe calorii în cel mai scurt timp posibil; aşadar, cu cât uciderea, îngurgitarea şi digerarea hranei ia mai mult timp, cu atât o specie este mai puţin impulsivă. Pe scurt, ne dezvoltăm autocontrolul necesar pentru a ne asigura masa următoare[*87].

Ca omnivori aflaţi în vârful lanţului trofic, oamenii sunt superstaruri ai autocontrolului. Avem răbdarea de a ucide şi mânca aproape orice altă vieţuitoare. Prin comparaţie, abilitatea păsărilor de a amâna primirea recompensei pare neînsemnată; în cazul lor, o aşteptare chiar şi numai de zece secunde este remarcabilă. La fel, zece minute de aşteptare pentru un cimpanzeu înseamnă o eternitate. Şi totuşi, în aceste vremuri atât de frământate, capacitatea noastră de autocontrol este insuficientă. Am fost binecuvântaţi cu destulă răbdare pentru o lume lipsită de băcănii sau frigidere, adică pentru un mediu al vânătorilor de animale şi culegătorilor de fructe, dar cu prea puţină pentru ceea ce ne-ar trebui în prezent. Procrastinarea derivă din decuplarea unei verigi din moştenirea noastră genetică; acum elaborăm proiecte care necesită săptămâni, luni sau chiar ani pentru a fi realizate, termene pentru care nu am fost motivaţi genetic. În pădure, zicala „nu da vrabia din mână pentru cioara de pe

gard" poate că funcţionează, dar în oraş, rata de scont e cu mult mai mică; investeşte azi într-o pasăre, şi mâine vei avea noroc dacă vei căpăta o dobândă echivalentă cu o pulpă de pui[88].

Spune da

Să trecem acum la al doilea element, cel pe care l-aţi aşteptat cu nerăbdăre – sexul. Evoluţia omenirii este strâns legată de sex, el fiind cel care asigură continuitatea speciei. Cum firea impulsivă a procrastinatorilor este întipărită în ADN-ul lor, ea poate fi transmisă mai departe progeniturilor şi, în cazul procreerii mai multor copii, devine rapid o trăsătură comună. O să iau drept exemplu propria familie. Pe linie maternă, majoritatea bărbaţilor din familia mea au devenit tătici mai târziu. Străbunicul meu a fost Owen Owen, al cărui nume britanicii poate că şi-l amintesc din lanţul eponim, dar acum defunct, de magazine universale[89]. Având în vedere că Owen Owen s-a născut în 1847, iar eu l-am avut pe fiul meu Elias în 2007, rezultă că între generaţiile din familia mea există o distanţă de patruzeci de ani. Dacă ne-am lua la întrecere cu o altă familie, în care distanţa dintre generaţii ar fi de douăzeci de ani (şi reproducerea de două ori mai rapidă), acum am obţine un raport de optzeci de persoane din acea familie la o persoană din familia mea. Acest fapt arată cât de mult contează să faci copii la tinereţe.

Impulsivitatea procrastinatorilor este asociată cu maternitatea / paternitatea timpurie, cu o sarcină la adolescenţă, ca şi cu promiscuitatea sexuală[90]. Singurul lucru pe care procrastinatorii nu îl amână este sexul. Nici nu e de mirare. Plăcerea oferită de copulaţie se vede imediat, în timp ce aceea, mult mai dificilă, a creşterii unui copil… ei bine, despre asta o să mai vorbim peste aproape un an. Acest aspect de natură sexuală explică şi motivele pentru care bărbaţii procrastinează, în general, în proporţie mai mare decât femeile[91]. Strategiile de reproducere favorizează o ruptură între elementele calitative şi cele cantitative – adică, între a educa bine câţiva copii şi a avea cât mai mulţi, în speranţa că unii dintre ei vor reuşi în viaţă. Cum bărbaţilor le este mai uşor să investească mai puţin în urmaşii lor, ei tind în mod cert spre latura cantitativă. Pentru a-l cita pe Geoffrey Miller, autorul volumului *The Mating Mind*, „bărbaţii sunt mai motivaţi decât femeile să aibă aventuri

de scurtă durată cu mai multe partenere". Femeile, pe de altă parte, tind spre latura calitativă şi optează pentru o viziune pe termen lung, mai responsabilă. În timp ce ea îl aşteaptă răbdătoare pe Domnul Potrivit, el o doreşte impulsiv pe Doamna Disponibilă Acum.

Sexul determină şi o varietate de procrastinări făcute din impuls; unii oameni procrastinează puţin, alţii foarte mult. Dacă pe tot parcursul istoriei umane ar fi fost avantajos să procreezi cât mai devreme cu putinţă, atunci lumea în care trăim ar fi asemenea celei imaginate de regizorul Mike Judge în filmul *Idiocraţia*. În acest film, toţi oamenii inteligenţi şi prevăzători se feresc să aibă copii şi, curând, sunt copleşiţi numeric de o populaţie neghioabă şi nepăsătoare. Nu există nici un nivel optim de impulsivitate care să maximizeze numărul descendenţilor[92]. Multe depind şi de posibilităţile financiare de a îngriji un copil căci, pe măsură ce costul vieţii creşte, familia restrânsă devine o opţiune din ce în ce mai bună[93]. O compensare apare în cazul în care numărul bărbaţilor care urmăresc strategia de reproducere „cantitativă" creşte. Atunci când prea mulţi bărbaţi se concentrează pe relaţii pe termen scurt, ei umplu barurile destinate celibatarilor, punând la grea încercare bunăvoinţa femeilor disponibile. Într-un astfel de scenariu, bărbaţii familişti ar deveni o raritate. Cei fideli s-ar trezi vânaţi cu asiduitate şi ar avea la dispoziţie cele mai drăguţe femei, din care să o aleagă pe cea cu care se simt compatibili.

Scurtă istorie a procrastinării

Explicarea procrastinării în contextul evoluţiei justifică în modul cel mai direct răspândirea pe scară atât de largă a acestui fenomen. Indiferent din ce ţară proveniţi sau de limba în care citiţi acum cartea de faţă, în fiecare cultură există câte un termen care denotă amânarea iraţională, de la *napa* din Hawaii la *maffling*-ul scoţian. Oriunde am căuta, vom da – cu mare uşurinţă – de procrastinatori. Actuala eră a procrastinării a început, în mod inevitabil, în momentul în care am ieşit din păduri pentru a trăi în savane, am învăţat să facem focul şi ne-am apucat de comerţ între triburi. Procrastinarea s-a dezvoltat odată cu civilizaţia.

Istoria procrastinării a început cel mai probabil cu circa nouă mii de ani în urmă, fenomenul înflorind odată cu

apariţia agriculturii[94]. Însămânţarea de primăvară pentru recolta de toamnă a fost primul nostru termen-limită stabilit artificial; a fost o sarcină impusă mai degrabă de progresul civilizaţiei şi de necesitatea supravieţuirii decât de evoluţie. Iată motivul pentru care cele mai vechi documente scrise referitoare la procrastinare sunt cele despre agricultură. Acum patru mii de ani, egiptenii antici au creat pe puţin opt hieroglife desemnând noţiunea de întârziere, dintre care una indică totodată şi ideea de neglijenţă sau uitare[95]. În termenii procrastinării, această hieroglifă este cel mai adesea asociată cu muncile agricole, mai ales cu cele legate de ciclul anual al Nilului, care se revărsa inundând malurile şi fertilizând câmpiile. Şi grecii antici s-au luptat cu procrastinarea, după cum ne arată Hesiod. Hesiod a trăit în jurul anului 700 î.Hr. şi a fost unul dintre cei mai mari poeţi greci, rivalizând numai cu Homer. În epopeea sa de 800 de versuri *Munci şi zile*, el îndemna: „Nu-ţi lăsa munca ce o ai de făcut pe mâine şi apoi pe poimâine, căci un lucrător leneş sau care îşi amână treburile nu-şi umple hambarul; hărnicia aduce spor, însă pe un om care îşi amână îndatoririle îl paşte ruina”. Un avertisment deosebit de important, având în vedere că grecii traversau la vremea respectivă o asemenea criză, încât mulţi agricultori fuseseră nevoiţi să-şi pună gaj nu numai pământurile, ci şi propriile familii. Procrastinarea a dus în epoca aceea nu doar la ruină, ci şi la riscul de a-ţi vedea fiii şi fiicele sclavi ai vecinilor mai bogaţi.

Pe la 440 î.Hr., procrastinarea s-a extins de la agricultură la războaie. Tucidide, părintele studiului ştiinţific al istoriei, a descris fenomenul în cartea *Istoria războiului peloponeziac*, o cronică a conflictului dintre cetăţile Atenei şi Spartei. Această relatare, inclusă şi acum în programa colegiilor militare, analizează diverse aspecte ale personalităţii umane şi ale strategiilor de luptă. Tucidide considera în mod cert procrastinarea cea mai păguboasă dintre trăsăturile firii, apreciind-o drept folositoare numai pentru amânarea declanşării unor conflicte, în vederea unei mai bune pregătiri a războiului. O altă referinţă notabilă se regăseşte la Aristotel, care a descris în *Etica nicomahică* slăbiciunea voinţei, ceea ce grecii numeau *akrasia*. Mai precis, Aristotel a analizat o formă specifică a *akrasiei*, respectiv *malakia*, care

înseamnă a nu face un lucru pe care trebuie să îl faci (în mod evident, fenomen identic cu procrastinarea).[*96]

Câteva secole mai târziu, procrastinarea îşi face intrarea şi în politică. În jurul anului 44 î.Hr., Marcus Tullius Cicero s-a afirmat drept o personalitate politică de prim rang. Poziţia adoptată de el l-a adus în conflict cu Marcus Antonius, mai cunoscut drept Marc Antoniu, iubitul Cleopatrei. Într-un discurs împotriva lui Marc Antoniu, Cicero declara: *In rebus gerendis tarditas et procrastinatio odiosae sunt* („În aproape orice domeniu, întârzierea şi amânarea lucrurilor sunt demne de dispreţ"). Poate urmându-i sfatul, poate pentru că Cicero a ţinut alte treisprezece discursuri îndreptate împotriva sa[97], Marc Antoniu nu a întârziat să îl ucidă.

Apoi, pe parcursul unui mileniu şi jumătate, procrastinarea s-a insinuat treptat în religie, referiri la acest fenomen apărând în textele tuturor credinţelor importante. De pildă, în cele mai vechi scrieri sacre budiste, Pali Canon, călugărul Utthana Sutta ajunge la concluzia că: „Procrastinarea reprezintă o întinare morală"[98]. Înaintând câteva secole, budistul indian Shantideva scria în *Calea spre Boddhisattva*: „Moartea se va abate asupra ta cu repeziciune; până la sosirea acelei clipe, fă cât mai multe fapte bune pentru a fi vrednic de răsplată!" Primele referiri în limba engleză la *procrastination* datează din secolul al XVI-lea. Dramaturgul Robert Greene, de exemplu, scria în 1584: „Vei afla că amânarea naşte pericol şi că tărăgănarea la nesfârşit în vremuri de primejdie este mama tuturor nenorocirilor".

În fine, atunci când Revoluţia Industrială şi-a intrat pe deplin în drepturi, procrastinarea a urmat-o îndeaproape. În 1751, într-un eseu publicat în săptămânalul *The Rambler*, Samuel Johnson a descris procrastinarea drept „una dintre slăbiciunile general întâlnite care, în ciuda sfaturilor moraliştilor şi a mustrărilor de conştiinţă, domneşte, mai mult sau mai puţin, în fiecare minte omenească".[*99] Patru ani mai târziu, dr. Johnson a validat odată pentru totdeauna termenul introducându-l în prestigiosul său dicţionar al limbii engleze; de atunci, a circulat neîntrerupt în vorbirea curentă. Dacă procrastinarea este cu adevărat o trăsătură esenţială a omenirii, atunci ea se comportă potrivit aşteptărilor:

rămâne o temă recurentă în cărţile noastre de istorie, încă de la inventarea scrierii.

Ce urmează

Aş dori să închei acest capitol dedicat evoluţiei procrastinării cu povestea lui Adam şi a Evei care trăiau în Grădina Raiului goi şi fără de sfială, în armonie perfectă cu natura. După care, în primul gest de nesupunere al omenirii, Adam şi Eva au gustat un măr din pomul cunoaşterii, fiind apoi alungaţi de Dumnezeu şi nevoiţi să supravieţuiască din roadele pământului. De origine biblică, această poveste se aplică la fel de bine şi istoriei procrastinării[100].

În mediul în care am evoluat, am băut atunci când ne-a fost sete, am mâncat când ne-a fost foame şi am muncit când am fost motivaţi. Pornirile noastre se identificau cu urgenţele. Atunci când am început să anticipăm viitorul şi să făurim planuri, am intrat în dezacord cu propriul temperament, acţionând împotriva firii noastre[101]. Purtăm înrădăcinat în noi un orizont temporal potrivit unei lumi mai vechi şi mai puţin sigure, o lume în care hrana se descompunea rapid, vremea se schimba pe negândite şi drepturile de proprietate încă nu fuseseră inventate. Rezultatul este că ne ocupăm de griji şi de oportunităţi pe termen lung folosindu-ne mintea mai degrabă făcută pentru a răspunde necesităţilor prezentului. Pierzând paradisul şi câştigând civilizaţia, vom avea permanent de luptat cu procrastinarea.

În concluzie, procrastinarea nu este vina noastră, ceea ce nu ne scuteşte să avem de-a face cu ea. Într-o măsură mai mare sau mai mică, procrastinarea se regăseşte în aproape toate domeniile vieţii, de la sălile de consiliu la căminele studenţeşti. Unde anume se manifestă cel mai puternic influenţa sa: în viaţa de familie, în situaţia voastră financiară sau în problemele de sănătate? Emailul sau televizorul vă afectează productivitatea? Şansele sunt ca nu numai cantitatea de procrastinare să crească, ci şi numărul locurilor unde o practicaţi. Dar să nu ne grăbim – vom discuta toate acestea în capitolul care urmează.

47 Schelling, T.C. (1984), *Choice and consequence. Perspectives of an errant economist",* Cambridge: Harvard University Press

48 Baumeister, R. (2005), *The cultural animal,* New York: Oxford University Press

Bazerman, M.H., Tenbrunsel, A.E. & Wade-Benzoni, K. (1998), „Negotiating with yourself and losing. Making decisions with competing internal preferences", *The Academy of Management Review, 23*(2), 225–241

Bechara, A. (2005), „Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective", *Nature Neuroscience, 8,* 1458–1463

Bernheim, D. & Rangel, A. (2002), *Addiction, cognition, and the visceral brain,* Mimeo: Stanford University

Chaiken, S. & Trope, Y. (1999), *Dual-process theories in social psychology,* New York: Guilford Press

Loewenstein, G. & O'Donoghue, T.E.D. (2005), *Animal spirits: Affective and deliberative processes in economic behavior,* Carnegie Mellon University

Metcalfe, J. & Mischel, W. (1999), „A hot / cool system anaylsis of delay of gratification: Dynamics of willpower", *Psychological Review, 106*(1), 3–19

Redish, A., Jensen, S. & Johnson, A. (2008), „A unified framework for addiction: Vulnerabilities in the decision process", *Behavioral and Brain Sciences, 31*(4), 415–437

Sanfey, A.G., Loewenstein, G., McClure, S.M. & Cohen, J.D. (2006), „Neuroeconomics: Cross-currents in research on decision-making", *TRENDS in Cognitive Sciences, 10*(3), 108–116

49 William James, părintele psihologiei, sublinia în comentariile sale despre teoria economică behavioristă: „Nici măcar un om dintr-un miliard nu se gândeşte la utilitate atunci când ia masa. Mănâncă pentru că îi place gustul mâncării, ceea ce îl face să-şi dorească să mănânce şi mai mult".

50 Hariri, A.R., Brown, S.M., Williamson, D.E, Flory, J.D., Wit, H.D. & Manuck, S.B. (2006), „Preference for immediate over delayed rewards is associated with magnitude of ventral striatal activity", *The Journal of Neuroscience, 26*(51), 13213–13217

McClure, S.M., Ericson, K.M., Laibson, D.L., Loewenstein, G. & Cohen, J.D. (2007), „Time discounting for primary rewards", *Journal of Neuroscience, 27*(21), 5796–5804

McClure, S.M., Laibson, D.L., Loewentsein, G. & Cohen, J.D. (2004), Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards", *Science, 306*(5695), 503–507

51 Ainslie, G. & Monterosso, J. (2004), „A marketplace in the brain?", *Science, 306*, 421–423

Banich, M.T. (2009), „Executive function: The search for an integrated account", *Current Directions in Psychological Science, 18*(2), 89–94

Bechara, A. (2005), „Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective", *Nature Neuroscience, 8,* 1458–1463

Rudebeck, P.H., Walton, M.E., Smyth, A.N., Bannerman, D.M. & Rushworth, M.F.S. (2006), „Separate neural pathways process different decision costs", *Nature Neuroscience, 9*(9), 1161–1168

Spinella, M., Yang, B. & Lester, D. (2004), „Prefrontal system dysfunction and credit card debt", *International Journal of Neuroscience, 114,* 1323–1332

Walton, M.E., Rudebeck, P.H., Bannerman, D.M. & Rushworth, M.F.S. (2007), „Calculating the cost of acting in frontal cortex", *Annals of the New York Academy of Sciences, 1104,* 340–356

Wood, J.N. & Graftman, J. (2003), „Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives", *Nature Review, 4,* 139–147

52 Carver, C., Johnson, S. & Joormann, J. (2008), „Serotonergic function, two-mode models of self-regulation, and vulnerability to depression: What depression has in common with impulsive aggression", *Psychological Bulletin, 134*(6), 912–943

Fudenberg, D. & Levine, D. (2006), „A dual-self model of impulse control", *American Economic Review, 96*(5), 1449–1476

Inbinder, F.C. (2006), „Psychodynamics and executive dysfunction: A neurobiological perspective", *Clinical Social Work Journal, 34*(4), 515–529

Marcus, G. (2008), *Kluge: The haphazard construction of the human mind,* New York: Houghton Mifflin Company

53 După cum observa Adam Gifford:

Evoluţia nu se poate lipsi de tiparele existente pentru a o lua de la capăt pornind de la zero, nu poate decât să construiască adăugând peste straturile prezente – vechile mecanisme de preferinţe temporale bazate mai mult pe biologie sunt încă înrădăcinate în creierul uman. Aceste mecanisme trebuie anulate în luarea deciziilor de procesul de inhibiţie, mult amplificat la om datorită limbajului. Divergenţa dintre proporţiile culturale şi cele biologice ale preferinţelor temporale este cea care creează un conflict potenţial între firea înnăscută şi educaţie, conflict care duce la probleme de autocontrol (de genul procrastinării). Sistemul prefrontal de activare a memoriei, mai evoluat, permite agentului să ia în consideraţie evenimente posibile dintr-un viitor mai îndepărtat, ignorându-le pe cele legate mai degrabă de prezent. La nivelul inferior, sistemul limbic nu are acces la evenimente netrăite încă şi, drept urmare, ignoră evenimentele eminamente abstracte; el încorporează, de asemenea, acea rată de actualizare cu valoare mare, asemănătoare cu cea folosită de primate şi de alte mamifere, şi care este rezultatul selecţiei naturale.

Gifford, A. (2002), „Emotion and self-control", *Journal of Economic Behavior & Organization, 49,* 113–130

54 Damasio, A.R. (1994), „Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain", New York: G.P. Putnam

Gifford, A. (2002), „Emotion and self-control", *Journal of Economic Behavior & Organization, 49,* 113–130

McCrea, S.M., Liberman, N., Trope, Y. & Sherman, S.J. (2008), „Construal level and procrastination", *Psychological Science, 19*(12), 1308–1314
Trope, Y. & Liberman, N. (2003), „Temporal construal", *Psychological Review, 110*(3), 403–421
Wood, J.N. & Graftman, J. (2003), „Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives", *Nature Reviews, 4,* 139–147
55 Berns, G.S., Laibson, D. & Loewenstein, G. (2007), „Intertemporal choice – toward an integrative framework", *TRENDS in Cognitive Sciences, 11*(1), 482–488
56 Brown, T.E. (2000), „Emerging understandings of attention-deficit disorders and comorbidities", în T.E. Brown (ed.), *Attention-deficit disorders and comorbidities in children, adolescents, and adults* (pag. 3–55), Washington, DC: American Psychiatric
Reyna, V.F. & Farley, F. (2006), „Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy", *Psychological Science in the Public Interest 7*(1), 1–44
Rosatti, A.G., Stevens, J.R., Hare, B. & Hauser, M.D. (2007), „The evolutionary origins of human patience: temporal preferences in chimpanzees, bonobos, and human adults", *Current Biology, 17*(19), 1663–1668
Rosso, I.M., Young, A.D., Femia, L.A. & Yurgelun-Todd, D.A. (2004), „Cognitive and emotional components of frontal lobe functioning in childhood and adolescence", *Annals of the New York Academy of Sciences, 1021,* 355–362
Rubia, K., Overmeyer, S., Taylor, E., Brammer, M., Williams, S.C.R., Simmons, A., et al. (1999), „Hypofrontality in Attention Deficit Hyperactivity Disorder during higher-order motor control: A study with functional MRI", *American Journal of Psychiatry, 156*(6), 891–896
Stevens, J.R., Hallinan, E.V. & Hauser, M.D. (2005), „The ecology and evolution of patience in two New World primates", *Biology Letters, 1,* 223–226
Wood, J.N. & Graftman, J. (2003), „Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives", *Nature Reviews, 4,* 139–147
Yurgelun-Todd, D.A. & Killgore, W.D.S. (2006), „Fear-related activity in the prefrontal cortex increases with age during adolescence: A preliminary fMRI study", *Neuroscience Letters, 406,* 194–199
57 Miller, B.L., Seeley, W.W., Mychack, P., Rosen, H.J., Mena, I. & Boone, K. (2001), „Neuroanatomy of the self: Evidence from patients with frontotemporal dementia", *Neurology, 57*, 817–821
58 Heilman, K. (2002), *Matter of Mind: A neurologist's view of the brain-behavior relationship,* Oxford: Oxford University Press
59 Knoch, D. & Fehr, E. (2007), „Resisting the power of temptations: The right prefrontral cortex and self-control", *Annals of the New York Academy of Sciences, 1104,* 123–134

60 Bechara, A. (2005), „Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective", *Nature Neuroscience, 8,* 1458–1463

Bickel, W.K., Miller, M.L., Yi, R., Kowal, B.P., Lindquist, D.M. & Pitcock, J.A. (2007), „Behavioral and neuroeconomics of drug addiction: Competing neural systems and temporal discounting processes", *Drug and Alcohol Dependence, 90,* 85–91

Gifford, A. (2002), „Emotion and self-control", *Journal of Economic Behavior & Organization, 49,* 113–130

61 Camerer, C., Loewenstein, G. & Prelec, D. (2005), „Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics", *Journal of Economic Literature, 43*(1), 9–64

Joireman, J., Ballier, D., Sprott, D., Spangenberg, E. & Schultz, J. (2008), „Consideration of future consequences, ego-depletion, and self-control: Support for distinguishing between CFC-Immediate and CFC-Future sub-scales", *Personality and Individual Differences, 45*(1), 15–21

62 Reyna, V.F. & Farley, F (2006), „Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy", *Psychological Science in the Public Interest 7*(1), 1–44

Rosso, I.M., Young, A.D., Femia, L.A. & Yurgelun-Todd, D.A. (2004), „Cognitive and emotional components of frontal lobe functioning in childhood and adolescence", *Annals of the New York Academy of Sciences, 1021,* 355–362

Wood, J.N. & Graftman, J. (2003), „Human prefrontal cortex: Processing and representational perspectives", *Nature Review, 4,* 139–147

Yurgelun-Todd, D.A. & Killgore, W.D.S.(2006), „Fear-related activity in the prefrontal cortex increases with age during adolescence: A preliminary fMRI study", *Neuroscience Letters, 406,* 194–199

63 Thompson-Schill, S.L., Ramscar, M. & Chrysihou, E.G. (2009), „Cognition without control: When a little frontal lobe goes a long way", *Current Directions in Psychological Science, 18*(5), 259–263

64 Garon, N., Bryson, S. & Smith, I. (2008), „Executive function in pre-schoolers: A review using an integrative framework", *Psychological Bulletin, 134*(1), 31–60

Jurado, M. & Rosselli, M. (2007), „The elusive nature of executive functions: a review of our current understanding", *Neuropsychology Review, 17*(3), 213–233

65* Simon zice (n.tr.)

66 Reyna, V.F. & Farley, F (2006), „Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy", *Psychological Science in the Public Interest 7*(1), 1–44

67 Jurado, M. & Rosselli, M. (2007), „The elusive nature of executive functions: a review of our current understanding", *Neuropsychology Review, 17*(3), 213–233

68 Miller, B.L., Seeley, W.W., Mychack, P., Rosen, H.J., Mena, I. & Boone, K. (2001), „Neuroanatomy of the self: Evidence from patients with frontotemporal dementia", *Neurology, 57*, 817–821

69* Denumirea latinească a piţigoilor mari este *parus major*; piţigoii mari sunt specia de păsări cel mai intens studiată.

70 Dingemanse, N. & Réale, D. (2005), „Natural selection and animal personality", *Behaviour, 142*(9), 1159–1184

71 Gosling, S., Kwan, V. & John, O. (2003), „A dog's got personality: A cross-species comparative approach to personality judgements in dogs and humans", *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(6), 1161–1169

72 Mazur, J. (2001), „Hyperbolic value addition and general models of animal choice", *Psychological Review, 108*(1), 96–112

Stephens, D.W., Kerr, B. & Fernandez-Juricic, E. (2004), „Impulsiveness without discounting. The ecological rationality hypothesis", *Proceedings – Royal Society of London Biological Studies, 271,* 2459–2465

Stuphorn, V. (2005), „Neuroeconomics: The shadow of the future", *Current Biology, 15*(7), 247–249

73 Suddendorf, T. & Corballis, M.C. (2007), „The evolution of foresight: What is mental time travel and is it unique to humans?", *Behavioral and Brain Sciences, 30*(3), 299–351

Roberts, W.A. (2007), „Mental time travel: Animals anticipate the future", *Current Biology, 17*(11), R418–R420

74 Roberts, W.A., Feeney, M.C., MacPherson, K., Petter, M., McMillan, N. & Musolino, E. (2008), „Episodic-like memory in rats: Is it based on when or how long ago?", *Science, 320*(5872), 113–115

75 Mischel, W. & Ayduk, O. (2004), „Willpower in a cognitive-affective processing system", în I. Baumeister & K. Vohs (ed.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pag. 99–129), New York: Guilford Press

Rosati, A.G., Stevens, J.R., Hare, B. & Hauser, M.D. (2007), „The evolutionary origins of human patience: temporal preferences in chimpanzees, bonobos, and human adults", *Current Biology, 17*(19), 1663–1668

Stevens, J.R., Hallinan, E.V. & Hauser, M.D. (2005), „The ecology and evolution of patience in two New World primates", *Biology Letters, 1,* 223–226

76 Gomes, J.R. & Boesch, C. (2009), „Wild chimpanzees exchange meat for sex on a long-term basis", *PLoS ONE, 4*(4), 5116

77 Osvath, M. (2009), „Spontaneous planning for future stone throwing by a male chimpanzee", *Current Biology, 19*(5), R190–R191

78 Ainslie, G. (1974), „Impulse control in pigeons", *Journal of the Experimental Analysis in Behavior, 21*(3), 485

Biondi, D.R. (2007), *Procrastination in rats: The effect of delay on response requirements in an adjusting ratio procedure,* Teză de masterat nepublicată,

Southern Connecticut State University, New Haven, CT

Mazur, J.E. (1996), „Procrastination by pigeons: Preferences for larger, more delayed work requirements", *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 65*(1), 159–171

Rachlin, H. & Green, L. (1972), „Commitment, choice, and self-control", *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 17*(1), 15

79 Într-adevăr, motivul pentru care porumbeii pot procrastina este acela că au un echivalent al cortexului prefrontal, şi anume *nidopallium caudolaterale.*

Güntürkün, O. (2005), „The avian 'prefrontal cortex' and cognition", *Current Opinions in Neurobiology, 15*(6), 686–693

80 *Dresajul prietenos al câinilor* (n.tr.)

81 După cum sublinia Cesar Millan, pentru a insufla disciplină animalului tău de companie, trebuie să dai tu însuţi dovadă de disciplină. „Exerciţiu, disciplină şi afecţiune". Prea adesea, al doilea ingredient lipseşte.

Arden, A. & Dockray, T. (2007), *Dog-friendly dog training* (ed. a doua), New York: John Wiley and Sons

82 Jang, K.L., McCrae, R.R., Angleitner, A., Riemann, R. & Livesley, W.J. (1998), „Heritability of facet-level traits in a cross-cultural twin sample: Support for a hierarchical model of personality", *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1556–1565

Luciano, M., Wainwright, M.A., Wright, M.J. & Martin, N.G. (2006), „The heritability of conscentiousness facets and their relationship to IQ and academic achievement", *Personality and Individual Differences, 40*, 1189–1199

De remarcat că această descoperire este confirmată de alte studii asupra personalităţii, majoritatea estimând că 40 până la 60% dintre trăsăturile de personalitate sunt de origine genetică.

Bouchard, T. & Loehlin, J. (2001), „Genes, evolution, and personality", *Behavior Genetics, 31*(3), 243–273

83 Dingemanse, N. & Réale, D. (2005), „Natural selection and animal personality", *Behaviour, 142*(9), 1159–1184

Sih, A., Bell, A. & Johnson, J. (2004), „Behavioral syndromes: An ecological and evolutionary overview", *Trends in Ecology & Evolution, 19*(7), 372–378

84 Whit, W. (1995), *Food and society: A sociological approach,* Dix Hills, NY: General Hall

85 Stevens, J.R., Hallinan, E.V. & Hauser, M.D. (2005), „The ecology and evolution of patience in two New World primates", *Biology Letters, 1,* 223–226

86 Houston, A.I., McNamara, J.M. & Steer, M.D. (2007), „Do we expect natural selection to produce rational behaviour?", *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 362,* 1531–1543

87* Gary Marcus, psiholog la New York University şi autor al cărţii *Kluge: The Haphazard Construction of the Human Mind* (*Kluge: Alcătuirea la întâmplare a minţii omeneşti*), susţine că „de-a lungul a sute de milioane de

ani de evoluţie, au fost selectate cu precădere fiinţe care trăiau pentru clipa prezentă".

88 Kalenscher, T. & Pennartz, C.M.A. (2008), „Is a bird in the hand worth two in the future? The neuroeconomics of intertemporal decision-making", *Progress in Neurobiology, 84*(3), 284–315

89 Davies, D.W. (1983), *Owen Owen: Victorian draper,* Gwasg Cambria: Aberystwyth

Există şi o pagină pe Wikipedia: http: / / en.wikipedia.org / wiki / Owen_Owen.

90 Schmitt, D. (2004), „The Big Five related to risky sexual behaviour across 10 world regions: Differential personality associations of sexual promiscuity and relationship infidelity", *European Journal of Personality, 18*(4), 301–319

Raffaelli, M. & Crockett, L. (2003), „Sexual risk taking in adolescence: The role of self-regulation and attraction to risk", *Developmental Psychology, 39*(6), 1036–1046

Reyna, V.F. & Farley, F. (2006), „Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy", *Psychological Science in the Public Interest 7*(1), 1–44

91 Silverman, I. (2003), „Gender Differences in Delay of Gratification: A Meta-Analysis", *Sex Roles, 49*(9), 451–463

92 Nettle, D. (2006), „The evolution of personality variations in humans and other animals", *American Psychologist, 61*(6), 622–631

Muller, H. & Chittka, L. (2008), „Animal personalities: The advantage of diversity", *Current Biology, 18*(20), R961–R963

Nichols, C.P., Sheldon, K.M. & Sheldon, M.S. (2008), „Evolution and personality: What should a comprehensive theory address and how?", *Social and Personality Psychology Compass, 2*(2), 968–984

Planque, R., Dornhaus, A., Franks, N.R., Kovacs, T. & Marshall J.A.R. (2007), „Weighting waiting in collective decision-making", *Behavioral Ecology and Sociobiology, 61*(3), 347–356

93 Smith, E., Mulder, M. & Hill, K. (2001), „Controversies in the evolutionary social sciences: A guide for the perplexed", *Trends in Ecology & Evolution, 16*(3), 128–135

94 Pentru a mă documenta asupra acestui subiect, am încercat să găsesc o carte din 1971 a lui Paul T. Ringenbach, *Procrastination through the Ages: A Definitive History.* Ringenbach este ofiţer de aviaţie în cadrul forţelor armate americane şi şi-a luat doctoratul la University of Connecticut. Chiar pe prima pagină a cărţii sale *Overcoming Procrastination*, Albert Ellis aprecia lucrarea lui Ringenbach drept „o cercetare interesantă", fapt de natură să o transforme într-o lectură obligatorie pentru toţi cei interesaţi de această temă. După mai multe săptămâni în care am încercat să dau de urma cărţii prin biblioteci, am găsit în cele din urmă, în anexa tezei de doctorat din 1982 a lui Margaret Aitken, o parte din corespondenţa dintre Ringenbach şi editorul său, Gil

Campbell de la *Filter Press*. Una dintre scrisori demonstra că *Procrastination through the Ages* nu fusese de fapt scrisă niciodată. Colonelul a fost solicitat să o scrie, însă a amânat atât de mult încât totul s-a transformat într-o glumă elaborată, cu Campbell anunţând, în dreapta şi-n stânga, timp de 15 ani, publicarea ei iminentă. L-am găsit într-un final pe colonelul Ringenbach la reşedinţa sa din Texas, unde, după o serie de e-mailuri şi telefoane, am reuşit să-i smulg o mărturisire completă:

„După viteza cu care v-am răspuns, bănuiesc că aţi înţeles că procrastinarea este vie şi bine mersi. *Procrastination through the Ages: A Definitive History* a apărut pe lista din 1971–1972 de cărţi aflate sub tipar a editurii. A ajuns acolo deoarece Gil Campbell de la *Filter Press* era la vremea când l-am cunoscut şi şef al departamentului de achiziţii al Academiei Forţelor Aeriene a SUA (…) M-a rugat să scriu un scurt articol despre cowboyii de culoare din Texas, pe care dorea să îl publice. Văzând că nu fac nici un fel de progrese, după un timp m-a rugat să scriu o carte despre procrastinare, având în vedere că mă pricepeam foarte bine la asta. După mai multe luni în care nu s-a petrecut nimic, mi-a cerut să îi dau un titlu pe care să îl introducă în catalogul cu următoarele apariţii ale editurii. I l-am oferit şi, practic, el nu l-a tipărit propriu-zis în catalog, ci l-a inserat într-un fluturaş pe hârtie colorată, cerând scuze cititorilor că nu reuşise să îl includă în textul catalogului. A apărut aşadar împreună cu catalogul de cărţi aflate sub tipar, dar fără precizarea datei publicării sau a preţului. La urma urmei, ne-am gândit noi, cine ar putea scrie o carte completă despre procrastinare? Timp de 15 ani, titlul a tot apărut pe lista cărţilor în curs de publicare, până ce Gil l-a scos din catalog, sătul să tot primească întrebări în legătură cu volumul, pe care, îndatoritor, mi le trimitea mie, ca să răspund la ele."

95 DeSimone, P. (1993), „Linguistic assumptions in scientific language", *Contemporary Psychodynamics: Theory, Research & Application, 1,* 8–17. Trebuie să menţionez că nu am avut acces direct la acest articol. Revista în care a fost publicată, *Contemporary Psychodynamics*, a apărut într-un singur număr, pe care nu am reuşit să-l obţin. Articolul lui DeSimone este însă recenzat în cartea *Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*, pe care am folosit-o drept referinţă.

96* În greaca modernă, *malakia* are un alt sens, sinonim mai degrabă cu „onanist" sau „ticălos".

97 Discursurile lui Cicero au fost adunate în volumul *Filipice*.

98 Olcott, H.S. (1887), *Golden rules of Buddhism,* Londra: Theosophical Publishing House

99* Evident, dr. Johnson a procrastinat şi el până în ultima clipă scrierea acestui articol, compunându-l în salonul lui Sir Joshua Reynolds în timp ce curierul aştepta afară ca să îl ducă la tipografie. „Tipic pentru el", a subliniat prietenul său Hester Piozzi, care şi-a amintit de „nenumăratele dăţi când îşi alcătuia textele sub presiunea momentului, în clipe nepotrivite sau de mare tristeţe".

100 Ziolkowski, T. (2000), *The sin of knowledge: Ancient themes and modern variations,* Princeton: Princeton University Press

101 Diamond, J. (mai 1987), „The worst mistake in the history of the human race", *Discover*, 64–66

4. PROCRASTINAŢIILE
VIAŢA MODERNĂ NE OFERĂ DISTRACŢII

Pe oasele înălbite şi pe
ruinele multor civilizaţii
stau scrise aceste vorbe:
prea târziu.
Martin Luther King Jr.

Povestea noastră de iubire cu clipa prezentă stă la baza procrastinării. Faptul că tindem să fim mai degrabă impetuoşi decât rezonabili este o amintire de familie transmisă în istorie de-a lungul a mii de generaţii. Nu putem însă da vina numai pe neurobiologie. Fiecare distracţie oferită de lumea modernă exacerbează nepotrivirea dintre ceea ce suntem şi ceea ar trebui să fim. Capitolul de faţă îşi propune să diagnosticheze prăpastia tot mai adâncă dintre planurile şi impulsurile noastre. Pentru a mă documenta cât mai bine, m-am familiarizat din nou cu o veche distracţie care m-a bântuit ani de-a rândul în timpul studenţiei, infectându-mă în mod deliberat cu microbul jocurilor video. Jocurile au capacitatea de-a dreptul remarcabilă de a-mi absorbi atenţia şi de a mă domina întru totul. În unele zile, chiar şi nopţi, nu mă puteam desprinde din faţa monitorului decât pentru a înfuleca nişte gustări şi a merge la toaletă. Ajunsesem să îmi selectez toate întâlnirile şi responsabilităţile programate, reducându-le la minimum ca să mă joc cât mai mult. Iubita mea de atunci îmi spunea că jocurile erau adevărata mea amantă. Acţionam potrivit mottoului „încă o partidă, şi gata!”

Aşadar, de dragul acestei cărţi m-am decis să încerc Conquer Club, o versiune on-line a jocului Risk[102]. Nu mai avusesem de-a face cu jocuri pe planşă din anii de colegiu, când învârteam şi eu zarurile în compania unor prieteni şi a unor sticle de bere, aşa că am fost atras şi de aspectul nostalgic. În plus, versiunea gratuită a jocului Conquer Club nu permite decât patru jocuri la rând, ceea ce m-a făcut să cred că va fi dificil să-mi pierd controlul.

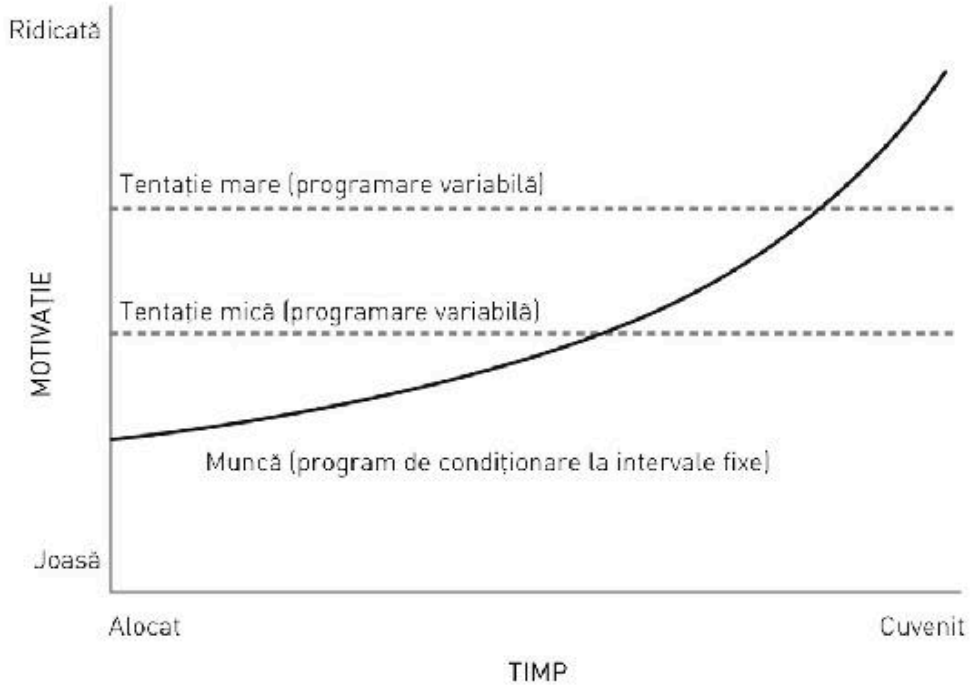
Cum concurenţii sunt din toată lumea, mutările se efectuează la orice oră din zi şi din noapte, iar jocul înaintează în momentele cele mai neaşteptate. În consecinţă, m-am trezit că verific pagina de web destul de des, chiar şi atunci când nu-mi venise rândul. Dintr-odată, procrastinarea era prezentă sub forma familiară a jocului în locul muncii. Îi simţeam ghearele pătrunzându-mi tot mai adânc în piele şi eram conştient că mă plimbam pe o potecă nesfârşită, iar sub mine se căsca o prăpastie abruptă – ştiţi şi voi, prăpastia aceea în care ştii că o să cazi mai devreme sau mai târziu (şi în care aştepţi în secret şi cu mare bucurie să te prăbuşeşti).

Dumnezeule, cât de rapid se reinstalează dependenţele! Într-o vineri seara, la capătul unei săptămâni de lucru lungi şi nesatisfăcătoare, cu amândoi copiii bolnavi şi după o mică ceartă cu soţia, am simţit că viaţa îmi rămăsese cumva datoare. Poate că n-a fost o idee bună să trec la versiunea premium a Conquer Club şi să joc douăzeci şi cinci de partide una după alta[*103]. Verificările periodice ale evoluţiei jocului au devenit momentele de referinţă din existenţa mea zilnică, pentru care eram dispus să sacrific orice alte sarcini. În fiecare clipă de pauză de peste zi aruncam câte o privire pentru a vedea bătăliile date în lipsa mea sau (ce bucurie!) pentru a face mutările atunci când îmi venea rândul. Conquer Club a continuat să mă distragă mai multe săptămâni la rând după seara aceea fatală de vineri. Verificam stadiul jocului înainte de a pleca de acasă la serviciu şi de la serviciu spre casă. Era ultimul lucru pe care îl făceam înainte de culcare şi primul după ce mă sculam, iar între aceste două momente, îl visam. O, câte sacrificii nu am făcut de dragul ştiinţei! Dar nu vă faceţi griji. Dubla calitate de victimă şi de detectiv în plăcuta artă a distracţiei are şi avantaje. Acum ştiu cum să stăpânesc obsesia aceasta, şi o voi face, imediat după ce voi recuceri Peninsula Kamceatka. În timp ce aştept să-mi vină din nou rândul să joc, haideţi mai bine să discutăm despre voi şi despre cunoştinţele voastre, adică despre toţi cei care au trecut prin experienţe asemănătoare.

Pornirile impulsive

Unul dintre elementele care m-a transformat în sclavul jocului Conquer Club corespunde perfect primei şi celei mai importante descoperiri făcute în timpul cercetărilor

mele: apropierea tentaţiei este unul dintre cei mai puternici factori determinanţi ai procrastinării[104]. Cum orice computer oferă posibilitatea unor jocuri, este foarte greu să te ţii departe de tentaţii. Al doilea element este intensitatea: cu cât tentaţia este mai mare, cu atât dedicăm mai puţin timp lucrului. Conquer Club foloseşte aşa-numitul „program de condiţionare la intervale variabile", ce constă din oferirea de recompense (condiţionări) în anumite momente imprevizibile. De peste cincizeci de ani, mai precis din 1957, când B.F. Skinner şi C.B. Fester şi-au publicat opera de căpătâi, *Schedules of Reinforcement*[*105], ştim cât de uşor aceste programări variabile creează dependenţă[106]. Skinner a descoperit că toate vieţuitoarele, de la porumbei la primate, muncesc mai mult pentru recompense imprevizibile, dar *instantanee*. Puteţi analiza forţa condiţionării variabile la amatorii de jocuri. Jocurile mecanice au fost special concepute pentru a genera dependenţă, fiind programate pentru câştiguri. Ori de câte ori un bunic risipeşte moştenirea cuvenită nepotului pe aceşti „bandiţi", vi se confirmă din nou minunatele teze ale psihologiei motivaţionale[107]. Din nefericire, aşa după cum o demonstrează şi experienţa mea cu Conquer Club, internetul a creat o mare varietate de distracţii structurate asemănător. Paradoxal, internetul ne-a uşurat enorm munca şi ne-a deschis, totodată, o serie de capcane comportamentale care, de fapt, ne împiedică să lucrăm. Dacă vă ajută, iată în continuare o exemplificare grafică. Ea ne arată ce anume intervine între dorinţa noastră de a face ceva şi capacitatea efectivă de a îndeplini sarcina respectivă.



Cele două linii orizontale punctate reprezintă tentaţiile, cea de jos o tentaţie măruntă (un lucru plăcut), iar cea de sus o tentaţie mare (ceva important). Linia continuă care se înalţă spre final este curba muncii, care demonstrează, încă o dată, că motivaţia noastră rămâne la un nivel scăzut până în apropierea termenului-limită[108]. Acesta este un *program de condiţionare la intervale fixe*, însemnând că înainte de a vi se aloca o sarcină, vi se fixează şi un termen de execuţie, când veţi fi „recompensat”[109]. Trebuie subliniat că programele de întărire la intervale variabile (liniile orizontale punctate reprezentând tentaţiile mari, respectiv mici) exercită o presiune motivaţională constantă, în general mult mai ridicată decât programele la intervale fixe. Motivaţia jocului există în noi şi nu va dispărea niciodată. Cu cât creştem tentaţia, cu atât linia va urca mai mult şi cu atât mai mult va dura până ce curba muncii va deveni alegerea predominantă. Aşadar, observăm foarte clar că atunci când atracţiile cresc, la fel se întâmplă şi cu procrastinarea.

Cum să ridicăm curba muncii

În cadrul unei cercetări premiate, Vas Taras, profesor la University of North Carolina, şi cu mine am alcătuit o bază de date referitoare la schimbările intervenite în cultura mondială în ultimii patruzeci de ani[110]. Cercetarea

s-a bazat pe punerea cap la cap a sute de studii din toate ramurile ştiinţelor sociale, în care au fost utilizate diverse scale de măsurare. Am descoperit cu acest prilej că, pe măsură ce ţările „se modernizează", tind să se concentreze în jurul unui set de valori tipice economiilor libere de piaţă occidentale. Una dintre concluziile noastre cele mai importante a fost aceea că lumea a devenit mai individualistă: oamenii se îngrijesc mai mult de ei înşişi şi mai puţin de ceilalţi. O altă concluzie a fost că modernizarea este însoţită de procrastinare. În timp ce economiile noastre au crescut în ultimele decenii, procrastinarea cronică s-a multiplicat de cel puţin cinci ori. În anii '70, 4 până la 5 procente dintre cei chestionaţi au răspuns că procrastinarea constituie o trăsătură personală. Astăzi, procentul a crescut de la 20 până la 25, rezultat logic al faptului că ne umplem vieţile cu tentaţii tot mai irezistibile.

Să luăm în considerare schimbările intervenite în lume în ultimul secol. În 1911, în *The Craftsmanship of Teaching*[*111], William Bagley definea „şezlongul de pe verandă", „romanul acela fascinant" şi „compania prietenilor" drept „cântecul de sirenă seducător al schimbării şi diversiunii, spiritul malefic al procrastinării". Deşi reale, tentaţiile enumerate de Bagley sunt relativ neînsemnate în comparaţie cu ceea ce avem acum. Tot în 1911, la Hollywood s-a deschis primul studio de film, iar în următoarele decenii au apărut producţii de milioane de dolari şi staruri multimilionare, împreună cu scandalurile de rigoare; din câte se pare, atât Charlie Chaplin cât şi Errol Flynn – vagabondul cel comic şi curtezanul cel romantic – aveau o pasiune la limita legii pentru femeile mai tinere. Filmul lui Cecil B. Demille *The Ten Commandments*[112] fascinase publicul şi, spre sfârşitul anilor '30, presa considera deja filmele o formă obişnuită de procrastinare[113]. Totuşi, pentru a urmări ce se petrecea pe ecranul argintiu trebuia să pleci de acasă sau de la serviciu. Situaţie care nu a durat însă mult. Sfârşitul celui de-al Doilea Război Mondial a coincis cu apariţia televiziunii, iar procentul americanilor cu televizoare a sărit între 1950 şi 1955 de la 9% la 65%. În timpul difuzării unor emisiuni la modă, străzile se goleau şi magazinele se închideau, pentru ca toată lumea să poată să se uite la serialul *I Love Lucy*. În 1962, când

în 90% din casele americanilor existau televizoare, revista *Popular Science* a simţit nevoia să publice un îndreptar numit „Cum să câştigăm o oră în plus în fiecare zi”, în care uitatul la televizor se număra printre principalii factori ai procrastinării[114].

Pe la mijlocul anilor ’70 o nouă tentaţie a apărut pe firmament. Aveam opt ani atunci când Pong, primul joc video de mare succes, a intrat în casa noastră. Tata a conectat capătul unui fir al cutiei la televizorul nostru alb-negru şi celălalt la două „palete” care nu erau altceva decât butoane prinse de un cablu. Răsuceai butonul şi o mică bară se mişca fie în stânga, fie în dreapta ecranului, în funcţie de paleta pe care o ţineai în mână. Dacă mingea electronică în mişcare se lovea de paleta ta, ricoşa în cealaltă parte a ecranului şi era rândul celuilalt jucător. Asta era tot, însă jocul avea o magie a lui, aşa că mi-a plăcut la nebunie. Şi, desigur, încă din 1983 psihologii au plasat jocurile video pe lista distracţiilor tipice procrastinatorilor[115].

Acum, că am trecut în revistă câteva criterii cronologice de referinţă, cred că sunteţi în măsură să înţelegeţi de ce procrastinarea a atins în prezent asemenea cote. În timp ce plăcerea dată de muncă a rămas constantă de-a lungul deceniilor, puterea distracţiilor pare să crească neîncetat. Linia tentaţiei din graficul lui Skinner urcă tot mai mult, dar curba muncii este aceeaşi. Să ne gândim la jocurile video din epoca actuală, faţă de care Pong pare ridicol. Incomparabil mai sofisticate, aceste jocuri reprezintă produsul a nenumărate ore de programare şi pun la încercare capacitatea celor mai avansate sisteme informatice, întrecând orice îşi imaginase Bagley la vremea sa. Se pot juca oriunde şi oricând – foarte adesea, studenţii se implică în competiţii online unu la unu în timpul prelegerilor[116]. În plus, oricât de bune ar fi aceste jocuri astăzi, mâine li se vor aduce în mod cert îmbunătăţiri. Cu fiecare nouă variantă a lui Grand Theft Auto, Guitar Hero sau World of Warcraft, devine din ce în ce mai greu *să nu procrastinezi*. Grafica, povestea, acţiunea, consola – toate se perfecţionează. În bătălia pentru captarea atenţiei, este ca şi cum ne-am folosi încă de arcul cu săgeţi ca să muncim, în timp ce jocurile beneficiază de tunuri automate, puşti cu lunetă şi lansatoare de grenade. Drept urmare, tot mai mulţi

oameni, indiferent de vârstă, sunt obsedaţi de jocuri şi există din ce în ce mai multe centre de intervenţie care tratează dependenţa de acest fel. În Coreea de Sud, de pildă, circa 10% dintre tineri prezintă o simptomatologie avansată a acestei dependenţe, căreia îi dedică până la şaptesprezece ore pe zi. Reacţia guvernului a constat din sponsorizarea a 240 de centre de consiliere sau programe spitaliceşti. Există chiar şi site-uri dedicate anumitor jocuri, precum www.WoWdetox.com, pentru jucătorii de World of Warcraft şi pentru soţiile lor, cunoscute îndeobşte sub porecla de văduve de război.

Mai şocantă este însă existenţa unor forme de divertisment care incită mult mai mult la procrastinare decât jocurile video. Cel mai rău nu este faptul că dependenţii nu pot decât să mănânce sau să doarmă pe apucate, deşi aceste fenomene au ajuns îngrijorător de răspândite. Regina distragerii atenţiei – unică şi incontestabilă – este acum televiziunea[117]. Începând cu epoca sa de glorie din anii ’50, televiziunea s-a perfecţionat continuu, dobândind toate atuurile necesare pentru a ne acapara atenţia. Magica telecomandă ne permite să schimbăm canalele fără a ne ridica din fotoliu. Apariţia televiziunii prin cablu şi satelit ne garantează existenţa cel puţin a unui canal care să corespundă gusturilor noastre. Şi odată cu creşterea numărului de televizoare într-o gospodărie – care au ajuns să întreacă numărul populaţiei, potrivit Nielsen Media Research –, putem urmări programele preferate oriunde avem chef. Dacă interesul faţă de o anumită emisiune scade chiar şi pentru o clipă – zapp! şi pornim către o altă lume în acest univers cu 500 de canale. Atât de atrăgătoare este televiziunea încât cel mai adesea exagerăm şi, la sfârşitul zilei, ne simţim sătui până peste cap, regretând că i-am alocat atât de mult timp[118].

Majoritatea americanilor îşi petrec jumătate din timpul liber în faţa televizoarelor. Alte naţiuni îi urmează îndeaproape. Datele cele mai recente la nivel naţional arată că americanii se uită la televizor în medie 4,7 ore pe zi, mai mult decât canadienii, care alocă acestei îndeletniciri 3,3 ore zilnic. La alte popoare situaţia se prezintă după cum urmează: thailandezii: 2,9 ore; britanicii: 2,6 ore; finlandezii: 2,1 ore. Pentru comparaţie, lectura nu ne ocupă, la nivel internaţional, decât 24 de

minute zilnic. Ceea ce înseamnă că, pentru a parcurge această carte, veţi avea nevoie de circa trei luni…

Dar asta nu este totul: la fel ca jocurile video, televiziunea devine şi ea tot mai atractivă pe zi ce trece. Carcasa este tot mai compactă şi mai high-tech, iar oferta de emisiuni, din ce în ce mai generoasă. DVD-urile şi DVR-urile se înmulţesc. DVR-urile permit înregistrarea simultană a mai multor programe, păstrarea a sute de ore de imagini filmate şi ţinerea evidenţei emisiunilor urmărite, pentru a revedea unele momente care v-au plăcut în mod deosebit. Urmărirea emisiunilor din programele TV pare astăzi un obicei învechit. Iar viitorul se anunţă şi mai promiţător. Pe măsură ce televiziunea continuă să evolueze, posibilităţile devin aproape nelimitate. De exemplu, dispunem deja de tehnologia de descărcare, în mai puţin de o secundă, a unui film. Atunci când măcar o fracţiune din această forţă va pătrunde în orice casă obişnuită, ne putem aştepta la o creştere direct proporţională a timpului petrecut în faţa televizorului. Orice film, orice emisiune, orice clip muzical vor putea fi urmărite de oricine, aproape oriunde în lume şi la o calitate remarcabilă. Inevitabil, pe măsură ce televiziunea câştigă tot mai mult teren în preferinţele noastre, ea eclipsează toate celelalte posibilităţi de recreere. Fapt care se întâmplă chiar sub ochii noştri. În toate ţările unde se efectuează statistici s-a constatat o creştere a numărului de ore dedicate urmăririi programelor TV. În numai opt ani, mai precis între 2000 şi 2008, numărul de ore petrecute în medie la televizor în SUA a crescut de la 4,1 pe zi la 4,7 (o creştere cu 15%). Cum timpul este finit, alte activităţi au de suferit[119]. Din cauza televiziunii, nu numai că amânăm sarcinile pe care le avem de îndeplinit, dar renunţăm la mesele în familie sau la întâlnirile cu prietenii.

Am zugrăvit un tablou sumbru, dar ar putea fi şi mai rău. Adevărul este că acest „mai rău” chiar ne aşteaptă. Nu ne va înghiţi la fel de mult timp ca televiziunea, însă are un potenţial mult mai mare. Este vorba despre internet, care combină atracţia jocurilor video şi a televiziunii. Circa 80% dintre studenţi recunosc deja că activităţile pe internet le creează probleme[120]. Nu e de mirare. Site-urile şi blogurile acoperă toate sferele de interes, oferă posibilitatea descărcării de filmuleţe sau

muzică, precum şi scrierea de mesaje. Ultima modă în materie de procrastinare pe internet este reprezentată de sutele de reţele de socializare precum Facebook, Bebo, MySpace sau Twitter. La numai un an de la apariţia sa, în 2004, Facebook era considerat de *The New York Times* drept un factor-cheie al pierderii de vreme, studenţii apăsând tasta „refresh" de câteva sute de ori pe zi pentru verificarea ultimelor actualizări[121]. Practică deloc diferită de modul în care, în timpul cercetărilor sale asupra condiţionărilor variabile la porumbei şi cobai, Skinner apăsa de sute de ori pe pârghia din celebra cutie pentru a oferi recompensele mult aşteptate, dar imprevizibile. Deoarece studierea site-ului Facebook ar fi pus în pericol orele dedicate scrierii acestei cărţi, m-am hotărât să mă adresez unui expert, cineva mult mai familiarizat decât mine cu detaliile complicate ale acestei reţele. Dovadă a succesului Facebook în mediul universitar, mi-a luat mai puţin de cinci minute pentru a găsi o astfel de autoritate în domeniu, mai precis o proaspătă absolventă. Ea îşi petrece zilnic circa nouăzeci de minute pe Facebook şi chiar a creat o pagină pentru mopsul ei, Schmeebs. M-am aşezat lângă ea în faţa computerului şi am acceptat să-mi facă turul de onoare:

– În primul rând, mi-a explicat ea, Facebook îţi oferă posibilitatea de a te conecta cu toţi prietenii, controlând totodată domeniile comune de interes pe care le ai cu aceştia. De exemplu, mă interesează fotografiile realizate de alţii şi există o rubrică unde pot vedea pozele postate de ei pe paginile lor de Facebook.

Îi răspund că acea rubrică pare să ocupe o mare parte a ecranului.

– Ce să fac dacă am atâţia prieteni pe Facebook? spune ea.

– Câţi anume?

– Stai să verific, îmi răspunde. Uite, 603.

– Nu par chiar aşa de mulţi. Chiar ai 603 prieteni?

– A, nu, unii sunt doar simple cunoştinţe, dar oricum, îi poţi trata diferit. Poţi controla securitatea şi accesul la ceea ce primeşti de la ei şi la ceea ce postează ei pe pagina ta. Vezi, aici e un perete pe care prietenii postează comentarii.

– Înţeleg.

– Unii din ei au prioritate. Prietena mea Jen este unul dintre cei trei prieteni de la care primesc mesaje de fiecare dată când îşi actualizează pagina de Facebook.

– Şi cât de des se întâmplă asta?

– Păi… cam de două ori pe zi.

– Cât trebuie să aştepţi până să verifici actualizarea?

– Mesajul este de obicei incomplet, aşa că trebuie să intru online pentru a-l citi în întregime.

– Deci ai acces imediat.

– Exact. Imediat.

– Chiar dacă eşti la film, la masă sau cu familia?

– Desigur, răspunde, deşi dacă sunt cu ai mei, mă furişez afară ca să citesc mesajul.

– Asta-i foarte drăguţ din partea ta. Ce alte facilităţi mai oferă Facebook?

– O, foarte multe. Poţi „da buzna" peste prieteni doar ca să-i saluţi, le poţi trimite cadouri virtuale…

– De ce?

– Din simplul motiv că poţi să o faci. Unele cadouri sunt gratuite sau sponsorizate de corporaţii, pentru altele trebuie să plăteşti. Uite aici câteva oferte la băutură, habar n-am de ce le-am primit. Mai poţi folosi Facebook pentru a transmite invitaţii la diverse evenimente.

– Deci Facebook îţi permite să cunoşti oameni şi să interacţionezi mai mult cu ei?

– Nu, nu tocmai. De fapt, chestia asta a înlocuit o mare parte din timpul pe care înainte îl alocam socializării. Totuşi, am impresia că aşa mi-am cunoscut mai bine prietenii apropiaţi. Pe Facebook poţi să postezi citate amuzante, filmuleţe despre excursiile pe care le-ai făcut, orice fel de fleacuri care te interesează. Uite! Câinele lui Chelsea l-a adăugat ca prieten pe Schmeebs!

Experta îmi arată apoi milioanele de grupuri Facebook dedicate procrastinării, precum „PA – Procrastinarea avansată" (peste 19 000 de membri); „Îmi dau diploma în Moţăială şi Facebook ca materie principală, iar secundar, studiez Procrastinarea" (peste 30 000 de membri); „Am început să-mi fac temele, dar în cele din urmă am intrat pe Facebook" (peste 900 000 de membri). Pagina de fani consacrată exclusiv „Procrastinării" numără şi ea peste 600 000 de membri. Aderarea la un astfel de grup este o declaraţie de identitate, oferind în acelaşi timp o gamă largă de diversiuni, ca şi oportunitatea de a discuta despre

ele. Paradoxal, una dintre temele recurente printre membri este posibilitatea de a-şi limita timpul petrecut pe Facebook sau de a se dezabona (de exemplu, „Lasă-ţi părinţii să-ţi schimbe parola şi să nu ţi-o dezvăluie pe cea nouă decât după sesiunea de examene"). Nu vreau să o fac pe ipocritul – trebuie să recunosc că site-ul este atrăgător, interesant şi că are aplicaţii utile, mai ales în sfera schimbului de informaţii şi comunicării. Napoleon Hill, un guru din secolul trecut al realizărilor personale, considera comunicarea un element-cheie în drumul spre succes. Pe de altă parte, Facebook este şi o sursă formidabilă de divertisment, aceasta fiind trăsătura sa predominantă, şi nu calitatea de potenţator al comunicării. Un semn sigur al capacităţii site-ului de a crea dependenţă este faptul că jumătate din cei care au părăsit reţeaua îşi reactivează ulterior contul[122]. Pur şi simplu nu pot sta deoparte.

Cum am ajuns aici

Din cauza originilor sale neurobiologice, procrastinarea este greu de evitat. Sistemul limbic se concentrează asupra imediatului, în timp ce cortexul prefrontal se ocupă de problemele pe termen lung. Cu alte cuvinte, atunci când faci focul, sistemul limbic este cel care caută canistra cu benzină, iar cortexul prefrontal te avertizează că ramurile şi beţele de copac vor arde mai încet şi mai bine. Primul îşi doreşte pe loc cecul de un milion de dolari, al doilea preferă renta viageră de cinci mii pe săptămână. Deşi sistemul limbic şi cortexul prefontal conlucrează pentru a ajunge la o decizie finală, duetul lor asigură o creştere a gradului de procrastinare. Iată un exemplu care vă va ajuta să înţelegeţi ce vreau să spun.

Să luăm două lanţuri de fast-food, *Nutrity Nuggets* şi *Tasty Tempts*. *Nutrity Nuggets* oferă mâncare sănătoasă, potrivită ţelurilor noastre abstracte pe termen lung, de genul taliei subţiri şi al unei stări bune de sănătate. Cu alte cuvinte, hrană pentru creier… sau, mai bine zis, pentru porţiunea sa prefrontală. *Tasty Tempts* foloseşte zaharuri şi grăsimi într-o sumedenie de combinaţii delicioase de mâncăruri prăjite în ulei încins şi care ne vor încânta în mod cert sistemul limbic. Să presupunem acum că cele două lanţuri au câte un magazin amplasat faţă în faţă cu cel al concurenţei, într-un complex comercial. Întrebarea este: care dintre ele va vinde mai

mult? Nu e nevoie de o diplomă în marketing ca să îţi dai seama că gustul dulce al zahărului va face uitată depunerea de kilograme pe şolduri. Pentru majoritatea oamenilor, *Nutrity Nuggets* este alegerea pentru mâine, pentru ceea ce *intenţionează* să mănânce, în timp ce *Tasty Tempts* este alegerea de azi, ceea ce *mănâncă* acum. În plus, la fel de sigur precum preţul mare al pungilor de floricele de porumb de la cinematografele din malluri, *Tasty Tempts* practică o marjă de profit cu mult mai ridicată din simplul motiv că sistemul de cumpărături impulsive spulberă concurenţa. *Nutrity Nuggets* riscă să ajungă la sapă de lemn, în timp ce *Tasty Tempts* poate deveni o franciză internaţională. Afacerile răspund dorinţelor noastre predominante, deci nu avem în nici un fel de-a face cu o coerciţie sau o conspiraţie, ci doar cu mâna invizibilă a pieţei care construieşte o ţară de basm pentru sistemul limbic. Punând accentul pe aspectele materiale, pe satisfacţia imediată şi pe consum, oamenii au tendinţa să îşi amâne ţelurile pe termen lung, însă mai satisfăcătoare, cum ar fi cariera, voluntariatul în cadrul comunităţii, întemeierea unei familii sau alegerea unei căi spirituale în viaţă. Materialismul şi consumerismul sunt doar aspecte prezente în neurobiologie, cărora le dăm însă frâu liber.

Procesul seducţiei începe prin intermediul ştiinţei sofisticate a cercetării de piaţă. Ştiu ce vorbesc; mi-am cunoscut soţia, Julia, în perioada când îşi dădea masteratul în această materie. Cercetările de piaţă au aplicaţii diverse, unele dintre ele benefice. De pildă, coordonatorul lucrării de masterat a soţiei mele studiase metodele de elaborare a etichetelor-avertisment de pe pachetele de ţigări care să îndemne oamenii să *nu* cumpere astfel de produse. Însă, aşa cum se întâmplă de obicei în viaţă, specialiştii în marketing se concentrează de obicei pe domeniile aducătoare de profit şi, de la programele TV pentru copii la petrecerile cu temă politică, ei adaptează produsele la nevoile noastre sau chiar creează altele noi. În acest proces, apelează inevitabil la sistemul nostru limbic, punându-ne în faţă tot felul de tentaţii. Industria alimentară mai cu seamă cheltuie sume enorme pe cercetările de piaţă pentru a afla ce produse sunt considerate cele mai delicioase de către consumatori şi care ambalaje pot să le capteze mai repede atenţia. În cartea sa *The End of Overeating*[*123], dr. David

Kessler, mulţi ani la rând preşedinte al Comisiei Americane pentru Hrană şi Medicamente (FDA), fost decan al Facultăţii de Medicină de la Yale, a cercetat energia şi hotărârea cu care companiile din industria alimentară încearcă să ne convingă să mâncăm cât mai multe dintre produsele lor ieftine şi fără prea multe proprietăţi nutritive[124]. Inventivitatea de care dau dovadă în crearea de alimente cu aspect ademenitor şi arome îmbietoare care se pot ronţăi sau topi în gură este extraordinară. Ea rivalizează doar cu cea a designerilor de televizoare cu ecran plat şi de discuri Blu-Ray. De exemplu, dozând cu pricepere zaharurile, grăsimile şi sarea din reţete, se pot crea produse alimentare care nu dau senzaţia de saţietate, rămânând întotdeauna loc pentru încă o înghiţitură.

După crearea produsului, sistemul limbic este în continuare solicitat cu privire la alegerea modalităţii de prezentare. Reclamele, care reprezintă în mai toate economiile lumii 1 până la 2% din PIB, accentuează în general trăsăturile cele mai concrete şi mai frapante ale mărfii[125]. Dacă vă veţi plimba printr-un supermarket, veţi observa modul în care sunt puse în evidenţă aspectul sau gustul produselor expuse; comparaţi acest lucru cu eforturile necesare din partea producătorilor pentru a obţine un conţinut nutritiv ridicat sau un cost convenabil, elemente de natură să se adreseze mai degrabă cortexului prefrontal. Şi în cele din urmă, trebuie observat că virulenţa tentaţiei este amplificată dacă produsul dorit este imediat accesibil; disponibilitatea încurajează impulsul cumpărării[126]. Principiul disponibilităţii imediate este omniprezent; el întăreşte în mod considerabil rolul sistemului limbic în luarea deciziilor. Strategiile de vânzare de genul „cumpără acum şi plăteşti mai târziu” pun accentul asupra prezentului, şi unii guru ai vânzărilor precum Zig Ziglar merg chiar mai departe: „Dacă decizia ta este da, atunci… de ce să nu te bucuri de ea chiar ASTĂZI?[127]” Pentru a-l cita pe David Mesla, specialist în dietă şi greutate corporală la Unilever Health Institute, „Oriunde te-ai afla şi în orice zi, alimentele acelea sunt acolo, gata să fie consumate. Ele reprezintă o oportunitate permanentă[128]”. Proximitatea universală este ţelul suprem – ideea de a fura câteva secunde din mecanismul de livrare, pentru ca toate produsele să poată

fi cumpărate la fel de impulsiv precum acadeaua de pe tejgheaua magazinului. Odată cu îndeplinirea acestui deziderat, lumea va deveni, inevitabil, o cursă a tentaţiilor, iar puterea voinţei noastre va scădea, chiar şi pentru o secundă, doar atât cât este nevoie. Dar nu vă grăbiţi, mai sunt şi alte lucruri.

În afară de a crea produse şi modalităţi de prezentare tot mai atrăgătoare pentru sistemul nostru limbic, specialiştii în marketing mai fac şi eforturi concertate de a marginaliza cortexul acela prefrontal atât de anost. Obiceiurile şi ritualurile sunt cele care, în mod particular, ocolesc cortexul prefrontal în procesul de luare a deciziilor, iar ei se concentrează asupra cultivării acestora în rândurile consumatorilor[129]. Multe dintre achiziţiile pe care le facem sunt mai degrabă induse decât alese obiectiv, la fel cum aroma ce dă dependenţă a celor unsprezece ierburi şi condimente speciale de la KFC a fost special concepută pentru a crea dorinţa bruscă de a ne înfrupta din puii prăjiţi în ulei încins. Indiferent de intenţii, atunci când trecem la fapte, acţiunile noastre pot fi „deturnate emoţional” şi astfel poftim în mod automat la meniurile fast-food sau comandăm cafeaua aceea specială[130]. Cu toţii suntem vulnerabili, chiar şi eu: mă fac mereu vinovat de cumpărarea pungilor scumpe cu floricele de porumb la cinematograf, gest pe care ştiinţa îl consideră un act ritualic legat de conceptul intrării într-o sală de spectacole, şi nu o alegere conştientă[131]. Cercetările asupra acestei vulnerabilităţi sunt specialitatea lui Brian Wansinck, profesor la Cornell University, unde predă un curs axat pe comportamentul consumatorilor. Studiile sale au arătat că alegerile noastre în domeniul nutriţiei sunt mai degrabă rezultatul unei rutine, că la baza lor nu stă de cele mai multe ori senzaţia de foame, ci contextul (de exemplu, mărimea platoului sau a porţiei). Profesorul Wansinck a câştigat Ig Nobel Prize – versiunea americană parodică a Premiului Nobel, acordată pentru realizări ştiinţifice neobişnuite – el inventând un castron de supă fără fund, care se umplea în chip misterios la loc pe măsură ce oamenii mâncau din el[132]. Deşi au susţinut că nu se simţeau mai sătui decât cei care nu consumaseră decât un castron, cei care s-au înfruptat din castronul fără fund au consumat de fapt aproape dublu faţă de aceştia – mai precis, cu 76% mai mult. Astfel de obiceiuri

însumează circa 45% din acţiunile noastre zilnice, iar creşterea procentajului ca urmare a ofertei de opţiuni uşor accesibile şi a strategiei de marketing reprezintă cea mai mare afacere din lume[133].

Modul în care ne bazăm pe asistenţii noştri digitali (PDA-urile), precum iPhone sau BlackBerry dă de fapt şi măsura dependenţei noastre de obiceiuri. Am ajuns să trimitem mesaje de oriunde ne-am afla, chiar şi la volan. Iată un exemplu elocvent al felului în care impulsurile plăcute prevalează asupra judecăţii sănătoase, căci bunul-simţ (al meu, dar şi al vostru) ne spune că folosirea unui telefon (fie ţinut în mână, fie conectat la sistemul hands free) în timp ce conducem maşina ne încetineşte în mod periculos reacţiile[134]. Elementele creatoare de dependenţă ale PDA-urilor sunt atât de puternice, încât World College Dictionary a votat „CrackBerry-ul" drept termenul anului 2006. Aceste dispozitive au pătruns atât de adânc în vieţile oamenilor, încât uneori creierele, recunoscându-şi într-un final plasticitatea neurologică, le adoptă ca părţi ale corpului. Când nu le au prin preajmă, unii oameni trăiesc un fel de simptom al membrului-fantomă (în cazul de faţă, poreclit „fauxcellalarm"). Alţii acuză probleme mai familiare, precum tulburările legate de mişcările repetitive – „degetul BlackBerry", recunoscut oficial de Asociaţia Americană pentru Terapie Fizică drept boală profesională. Ce anume îi face pe oameni să tasteze frenetic pe PDA-uri, distrugându-şi încheieturile şi ligamentele? Compania comScore a efectuat o cercetare cu privire la zecile de mii de facilităţi oferite, în vederea stabilirii unui top al celor mai descărcate 25 de aplicaţii pe iPhone. Dintre acestea, singura aplicaţie de succes fără legătură cu divertismentul, jocurile sau site-urile de socializare s-a dovedit a fi Flashlight, care permite transformarea iPhone-ului într-o sursă de lumină[135].

Voci pro

Aşadar, lucrurile stau cam aşa: procrastinarea nu se luptă doar cu o sută de milioane de ani de evoluţie istorică. Se luptă cu o sută de milioane de ani de evoluţie activ şi constant exploatată de însăşi natura societăţii umane. În 1958, în *Brave New World Revisited* (*Întoarcerea la minunata lume nouă*), Aldous Huxley avertiza: „Toate resursele psihologiei şi ale ştiinţelor sociale sunt

mobilizate" în scopul controlării lumii prin aflarea „celor mai bune metode de a profita de pe urma ignoranţei oamenilor şi de a le exploata lipsa de discernământ"[136]. În 1985, odată cu ascensiunea jocurilor video, influentul critic cultural Neil Postman a reluat teza lui Huxley în *Amusing Ourselves to Death*[*137], în care arăta că „raţionaliştii mereu în alertă, pentru a se opune tiraniei, «au scăpat din vedere apetitul aproape infinit al oamenilor pentru distracţie»"[138]. Iar în 2006 Avner Offer, profesor de istoria economiei la Oxford University, analiza în *The Challenge of Affluence*[139] influenţa consumului de internet asupra multora dintre nenorocirile lumii moderne[140]. În esenţă, el considera că piaţa liberă este îndreptată spre oferirea unui număr crescând de tentaţii irezistibile care să ne abată de la ţelurile importante[*141].

Ce ziceţi: avem sau nu dreptate – Huxley, Postman, Offer şi cu mine? Ei bine, pentru a răspunde este de ajuns să aruncaţi o privire în jur. Câte posibilităţi de recreere şi divertisment aveţi la îndemână? De ordinul sutelor în orice casă de nivel mediu – de la televizoare cu ecran plat la internet. Niciodată în istoria noastră nu am fost asaltaţi de atâtea tentaţii irezistibile, disponibile imediat şi cu o strategie de marketing atât de inteligentă. Adam şi Eva nu au avut de-a face decât cu un măr zemos oferit de un şarpe. Astăzi, mărul este caramelizat, învelit în ciocolată şi lansat prin campanii publicitare de milioane de dolari, în spoturi TV, pop-up-uri pe internet şi reclame în ziare[142]. Pe măsură ce ne cufundăm în aceste diversiuni, procrastinarea – inevitabil – se amplifică.

Ce urmează

Nu putem întoarce spatele lumii moderne. Piaţa liberă va continua, într-o formă sau alta, să existe, iar ritmul invenţiilor se va accelera. Vom avea de profitat de pe urma multor invenţii, dar nu a tuturor. Exploatarea sistemului limbic s-a maturizat în interiorul capitalismului şi nu i se poate pune capăt fără ca maşinăria aceasta minunată şi aducătoare de bogăţii să nu se oprească scrâşnind din angrenaje. Întotdeauna se vor găsi câte unii care să inventeze un produs generator de plăceri pe termen scurt, dar şi de suferinţe considerabile, însă îndepărtate, şi aceasta din simplul motiv că vor

apărea alţii dispuşi să îl cumpere. În consecinţă, lupta cu tentaţiile continue şi cu potenţialul lor de procrastinare este şi va rămâne o preocupare în viaţa noastră. Şi de aceea mă bucur că citiţi această carte. În capitolele care urmează veţi învăţa cum să faceţi faţă mai bine tentaţiilor şi procrastinării, iar pentru aceasta, vom analiza pe rând fiecare variabilă din Ecuaţia Procrastinării. Mai întâi am să vă suscit curiozitatea luând în discuţie preţul personal şi costul economic al procrastinării pentru societate în general. Un singur episod de procrastinare e un lucru mărunt, însă atunci când veţi vedea preţul pe care îl veţi avea de plătit în ultimă instanţă, cred că veţi conchide că fenomenul reprezintă un adversar pe care merită să încercaţi să-l învingeţi. Am studiat patru mii de subiecţi pentru a afla ţintele lor predilecte de procrastinare. Relatările acestora şi costul amânărilor sunt prezentate în capitolul următor.

102 Deşi oficial nu a fost „asociată în nici un fel cu Risk sau Hasbro".

103* A fost *fără discuţie* o idee proastă.

104 Steel, P. (2002), *The measurement and nature of procrastination.* Teză de doctorat nepublicată. University of Minnesota, Minnesota, MN

105* *Schemele condiţionării* (n.tr.)

106 Schlinger, H.D., Derenne, A. & Baron, A. (2008), „What 50 years of research tell us about pausing under ratio schedules of reinforcement", *The Behavior Analyst, 31,* 39–40

107 Czerny, E., Koenig, S. & Turner, N.E. (2008), „Exploring the mind of the gambler: Psychological aspects of gambling and problem gambling", în M. Zangeneh, A. Blaszczynski & N. Turner (ed.), *In the pursuit of winning* (pag. 65–82), New York: Springer

108 Latham, G. & Huber, V. (1992), „Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future", *Journal of Organizational Behavior Management, 12*(1), 125–149

109 În schimb, veţi obţine o curbă aproape identică la *programele de condiţionare în proporţie fixă*, care se aplică atunci când există o cantitate de muncă stabilită a priori ce trebuie efectuată pentru a primi recompensa. De exemplu, muncitorii din industrie care sunt plătiţi la fiecare o sută de piese realizate tind să lucreze mai mult pe măsură ce se apropie de norma fixată, după care încetinesc ritmul. În literatura de specialitate fenomenul este cunoscut sub denumirea „break and run" („pauză şi alergare"), adică practica luării unei pauze după finalizarea unei lucrări, pentru a accelera din nou spre linia de sosire a următoarei îndatoriri.

110 Taras, V. & Steel, P. (2006), *Improving cultural indices and rankings based on a meta-analysis of Hofstede's taxonomy.* Lucrare prezentată la reuniunea anuală a Academy of International Business, Beijing, China. Cea mai bună lucrare la categoria „Managing People across Border"; nominalizată pentru premiul AIB Best Paper / Temple (cea mai bună lucrare din cadrul întregii conferinţe).

Steel, P. (2007), „The nature of procrastination", *Psychological Bulletin, 133*(1), 65–94

111* *Arta predării* (n.tr.)

112 *Cele zece porunci* (n.tr.)

113 Pelman Institute of America (martie 1930), „The man with the grasshopper mind", *Popular Mechanics, 53*(3), 336

114 Josephs, R. (ianuarie 1962), „How to get an extra hour every day", *Popular Science, 180*(1), 117–130

115 Myers, D.G. (1983), *Social psychology,* New York: McGraw-Hill

116 Glater, J.D. (2008), „Welcome, freshmen. Have an iPod", *New York Times*. Reprodus în http: / / www.nytimes.com / 2008 / 08 / 21 / technology / 21iphone.html?th&emc=th

117 Pychyl, T.A., Lee, J.M., Thibodeau, R. & Blunt, A. (2000), „Five days of emotion: An experience sampling study of undergraduate student procrastination", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 239–254

118 Frey, B.S., Benesch, C. & Stutzer, A. (2007), „Does watching TV make us happy?", *Journal of Economic Psychology, 28*(3), 283–313

119 Kubey, R. & Csikszentmihalyi, M. (2002), „Television addiction is no mere metaphor", *Scientific American, 286*(2), 62–68

Vadewater, E., Bickham, D. & Lee, J. (2006), „Time well spent? Relating television use to children's free time activities", *Pediatrics, 117*(2), 181–191

120 Harchandrai, P. & Whitney, J. (2006), *Video games are cooler than homework: the role of video games in procrastination.* Lucrare prezentată în cadrul Conferinţei studenţeşti în Comunicare, Rochester Institute of Technology

121 Applebome, P. (2004, 1 decembrie 2004), „On campus, hanging out by logging on", *New York Times*

122 Aspan, M. (13 februarie 2008), „Quitting Facebook gets easier", *New York Times*

123* *Sfârşitul supraalimentării* (n.tr.)

124 Kessler, D.A. (2009), *The end of overeating: Taking control of the insatiable American appetite*, New York: Rodale

125 Offer, A. (2006), *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the United States and Britain since 1950*, New York: Oxford University Press

126 Dittmar, H. (2005), „Compulsive buying – a growing concern? An examination of gender, age, and endorsement of materialistic values as predictors", *British Journal of Psychology, 96,* 467–491

LaRose, R. & Eastin, M.S. (2002), „Is online buying out of control? Electronic commerce and consumer self-regulation", *Journal of Broadcasting and Electronic Media, 46*(4), 549–564

Percoco, M. (2009), „Estimating individual rates of discount: A meta-analysis", *Applied Economics Letters, 6*(12), 1235–1239

Verplanken, B. & Herabadi, A. (2001), „Individual differences in impulse buying tendency: Feeling and no thinking", *European Journal of Personality, 15,* 71–83

Youn, S. & Faber, R. (2000), „Impulse buying: Its relation to personality traits and cues", *Advances in Consumer Research, 27,* 179–185

127 Baumeister, R.F. (2002), „Yielding to temptation: Self-control failure, impulsive purchasing, and consumer behavior", *Journal of Consumer Research, 28,* 670–676

Baumeister, R., Sparks, E., Stillman, T. & Vohs, K. (2008), „Free will in consumer behavior: Rational choice and self-control", *Journal of Consumer Psychology, 18,* 4–13

LaRose, R. & Eastin, M.S. (2002), „Is online buying out of control? Electronic commerce and consumer self-regulation", *Journal of Broadcasting and Electronic Media, 46*(4), 549–564

Lynch, J.G. & Zauberman, G. (2006), „When do you want it? Time, decisions, and public policy", *Journal of Public Policy & Marketing, 25*(1), 67–78

Ziglar, Z. (1991), *Arta vânzării*, Ed. Amaltea (2002)

128 Kessler, D.A. (2009), *The end of overeating: Taking control of the insatiable American appetite*, New York: Rodale

129 Duhigg, C. (13 iulie 2008), „Warning: Habits may be good for you", *New York Times*

130 Ji, M. & Wood, W. (2007), „Purchase and consumption habits: Not necessarily what you intend", *Journal of Consumer Psychology, 17*(4), 261–276

131 Wood, W. & Neal, D.T. (2007), „A new look at habits and the habit-goal interface", *Psychological Review, 114*(4), 843–863

132 Wansink, B. (2006), „*Mindless eating: Why we eat more than we think*", New York: Bantam-Dell

133 Lindstrom, M. (2005), *Branduri senzoriale. Construiţi branduri puternice folosind toate cele 5 simţuri,* Ed Publica (2009)

Ramanathan, S. & Menon, G. (2006), „Time-varying effects of chronic hedonic goals on impulsive behavior", *Journal of Marketing Research, 43*(4), 628–641

134 Caird, J., Willness, C.R., Steel, P. & Scialfa, C. (2008), „A meta-analysis of the effects of cell phones on driver performance", *Accident Analysis & Prevention, 40*(4), 1282–1293

135 S-au mai găsit, de fapt, şi alte aplicaţii, însă toate de acelaşi gen, ca de exemplu *Shazam* la categoria „Muzică" sau *Virtual Zippo Lighter* la

categoria „Lifestyle”.

136 Huxley, A., *Minunata lume nouă. Întoarcerea la minunata lume nouă,* Ed. Polirom (2003)

137* *Să crăpăm de râs* (n.tr.)

138 Postman, N. (1985), *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business,* New York: Penguin Group

139 *Provocarea înavuţirii* (n.tr.)

140 Offer, A. (2006), *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the United States and Britain since 1950,* New York: Oxford University Press

Novotney, A. (iulie / august 2008), „What'$ behind American con$umeri$m?”, *Monitor on Psychology, 39*(7), 40–42

Vyse, S. (2008). *Going broke: Why Americans can't hold on to their money.* New York: Oxford University Press

Davenport, T. & Beck, J. (2001), *The Attention Economy: Understanding the new currency of business.* Harvard Business School Press

141* Cam în aceeaşi perioadă, psihologul Stuart Vyse sublinia în cartea sa *Going Broke: Why Americans Can't Hold On to Their Money* (*Falimentul: De ce americanii nu-şi pot ţine cheltuielile în frâu*): „Acum, de fiecare dată când ne cuprinde o dorinţă, avem posibilitatea de a acţiona impulsiv, fapt ce reprezintă o provocare mai mare decât oricare alta cu care ne-am confruntat de-a lungul istoriei. Aşa că, în mod firesc, dăm de necazuri şi ne trezim înglodaţi în datorii”.

142 Shenk, D. (1997), *Data smog: Surviving the information glut.* New York: HarperCollins

5. PREŢUL PERSONAL AL PROCRASTINĂRII CE NE LIPSEŞTE, CE PIERDEM ŞI PENTRU CE SUFERIM

Am lăsat nefăcute
lucrurile pe care ar fi
trebuit să le facem
şi am făcut acele lucruri pe
care nu ar fi trebuit să le
facem.
Cartea de rugăciuni obşteşti

Celebrul scriitor Samuel Taylor Coleridge era un maestru al procrastinării. Unul dintre cei mai mari poeţi ai literaturii romantice din secolul al XIX-lea, Coleridge şi-ar fi putut adjudeca titlul de „cel mai mare" dacă nu ar fi avut ghinionul să fie contemporan cu mult mai harnicul William Wordsworth. Tragic însă, el a avut o slăbiciune – procrastinarea. Obişnuia să îşi amâne treburile şi obligaţiile uneori şi decenii la rând. Toate poemele pentru care este faimos şi care sunt şi acum studiate la orele de literatură engleză trădează delăsarea. Atât *Kubla Khan* cât şi *Christabel* au fost publicate ca fragmente de opere neterminate la aproape douăzeci de ani după ce le începuse, iar *Balada bătrânului marinar* nu a apărut decât la cinci ani după ce fusese încheiată.

Toată lumea – familia, prietenii şi chiar el însuşi – îi cunoştea meteahna. Nepotul şi editorul său, Henry, nota că unchiul său „este victima obiceiului de a tărăgăna lucrurile", iar Coleridge şi-a descris neputinţa de a face lucrurile la timp drept „o boală profundă şi larg răspândită în natura mea morală (…) pe care iubirea de libertate şi plăcerea spontaneităţii o exprimă, dar nu o justifică". Totuşi, cel care ne-a oferit cea mai cuprinzătoare relatare despre starea lui Coleridge a fost Thomas de Quincey, cu care a împărtăşit nu numai înclinaţia spre procrastinare, ci şi o dependenţă severă de droguri – Quincey şi-a intitulat, în chip sugestiv,

autobiografia *Confesiunile unui opioman englez.* Iată ce scria el:

> Acum am înţeles că procrastinarea în exces a fost, sau devenise, o trăsătură marcantă în viaţa cotidiană a lui Coleridge. Nici unul dintre cunoscuţii săi nu se baza pe el atunci când venea vorba despre respectarea unui program. În ciuda intenţiilor sale mereu onorabile, nimeni nu dădea crezare asigurărilor sale *in re future* (privitoare la viitor). Aceia care îl invitau la cină, ca şi toţi ceilalţi, obişnuiau să trimită după el o trăsură sau se duceau personal ca să-l aducă; cât despre scrisori, dacă nu erau scrise de mâna unei femei, pentru a-i solicita atenţia plină de afecţiune, le arunca cât colo, fără deosebire, într-un *birou pentru corespondenţa pierdută*, unde, din câte am înţeles, rămâneau de obicei nedeschise.

Scuzele oferite de Coleridge pentru întârzieri au devenit şi ele legendare. Corespondenţa sa este împânzită de justificări, uneori foarte lungi; pentru exemplificare, parcurgeţi epistolele adresate domnului Cottle, un editor care îi cumpărase drepturile de autor pentru un volum de poeme – din nefericire, plătind în avans. Demnă de menţionat este „persoana din Porlock" despre care Coleridge susţinea că îl întrerupea definitiv din evocarea viselor induse de consumul de opium ce îi serveau drept fundal pentru poemul *Kubla Khan*. Poemul nu are decât 54 de versuri, în loc de cele două sau trei sute preconizate. Robert Pinsky, un poet american contemporan, consideră „persoana din Porlock" cea mai faimoasă gogoaşă dintr-un lung şir de scuze oferite de scriitori „mai buni să fabrice minciuni sau să se învinovăţească decât să compună versuri".

Ce consecinţe a avut procrastinarea asupra vieţii lui Coleridge? Molly Lefebure a descris astfel situaţia în cartea *A Bondage of Opium*[*143]: „Existenţa lui a devenit un şir nefericit şi neîntrerupt de amânări, scuze, minciuni, datorii, umilinţe şi eşecuri". Viaţa i-a fost profund marcată de probleme financiare şi multe dintre proiectele sale, deşi elaborat concepute, nu au fost niciodată începute sau terminate. A avut o sănătate şubredă, stare exacerbată şi de dependenţa de opium, pentru care a întârziat tratamentul medical vreme de un deceniu. Plăcerea muncii s-a pierdut din cauza stresului termenelor nerespectate – „Momentele de fericire pe care mi le oferă compoziţia sunt mereu întrerupte când îmi amintesc că

trebuie să mă grăbesc cu scrisul”. Şi-a pierdut şi puţinii prieteni pe care îi avea, printre care Wordsworth, iar căsnicia i s-a destrămat.

Suferinţele lui Coleridge ne arată cât se poate de clar că procrastinarea este capabilă să ne distrugă viaţa. Totuşi, numai cei mai înrăiţi procrastinatori pot trece prin situaţii cât de cât asemănătoare cu existenţa tristă a acestui poet. Cei mai mulţi oameni procrastinează în numai câteva domenii. Pentru a afla cât mai multe despre deprinderile actuale de procrastinare ale oamenilor obişnuiţi, am efectuat pe pagina mea de web un sondaj la care au participat patru mii de respondenţi. I-am întrebat în ce măsură procrastinează în doisprezece factori esenţiali din viaţa de zi cu zi şi le-am cerut să aranjeze în ordine aspectele care îi afectează cel mai mult[144]. Rezultatele sunt prezentate în tabelul de la paginile 94–95. Prima coloană cuprinde domeniile importante din viaţă, iar a doua gradul mediu de procrastinare aferent, cu cifra 2 însemnând *rareori*, 3 *uneori* şi 4 *adesea*. În fine, a treia coloană precizează procentul de respondenţi care au ales respectivul domeniu ca fiind „una dintre cele mai grave trei probleme” cu care se confruntă.

Acum concentraţi-vă asupra domeniilor unde cifrele din ultimele două coloane arată valori mari: acestea reprezintă punctele nevralgice.

Procrastinarea cauzează probleme la şcoală, la locul de muncă şi în viaţa personală, afectându-ne mai ales starea de sănătate. 89% dintre cei chestionaţi apreciază că au probleme majore cu *cel puţin* unul dintre aceste domenii, 9% dintre ei apropiindu-se de nivelul de procrastinare atins de Coleridge, însumându-le pe toate trei.

De asemenea, se poate identifica existenţa unui tipar al procrastinării: majoritatea domeniilor sunt legate între ele. De exemplu, mulţi dintre cei care au recunoscut că procrastinează în privinţa finanţelor personale tind să amâne şi luarea deciziilor referitoare la educaţie şi la alte tipuri de activităţi de natură să îi propulseze în carieră (domeniile 2, 3 şi 6). Dacă aveţi dificultăţi într-unul dintre aceste domenii, foarte probabil şi celelalte două vă creează neplăceri. Această grupare de probleme pe care o putem denumi generic „Succesul personal” este cea predominantă ca rată medie a procrastinării.

12 DOMENII MAJORE ALE VIEȚII	GRAD MEDIU DE PROCRASTINARE (DE LA 1 LA 5)	ÎN TOP 3 „CELE MAI GRAVE PROBLEME"
1. SĂNĂTATE: exerciții fizice, dietă, evitarea sau efectuarea tratamentului medical (de ex. „Procrastinare privind mersul la sala de fitness sau începerea curei de slăbire")	3,4	42,2%
2. CARIERĂ: loc de muncă, slujbe, câștigarea existenței (de ex. „Procrastinare privind găsirea unei slujbe mai bune, obținerea unei promovări")	3,3	56,8%
3. EDUCAȚIE: școală, studiu, note bune (de ex. „Procrastinare privind studiul pentru un examen, pentru o diplomă")	3,3	32,9%
4. SOCIETATE: muncă voluntară, activități politice (de ex. „Procrastinare privind ajutorarea celorlalți, prestarea de servicii voluntare")	3,2	12,1%
5. VIAȚA AMOROASĂ: dragoste, sex, întâlniri, căsătorie (de ex. „Procrastinare privind stabilirea unei întâlniri, terminarea unei relații")	3,0	24,0%
6. FINANȚE: decizii referitoare la bani (de ex. „Procrastinare privind plata facturilor, economisire pentru anii de	2,9	35,9%

pensie, o achiziție importantă"]		
7. CHESTIUNI PERSONALE: dezvoltarea abilităților, îmbunătățirea atitudinilor, conduitei (de ex. „Procrastinare privind citirea unei cărți motivaționale, schimbarea comportamentului")	2,9	29,6%
8. PRIETENI: interacțiuni cu cei apropiați (de ex. „Procrastinare privind timpul petrecut cu prietenii sau invitarea lor acasă"]	2,9	23,5%
9. FAMILIE: interacțiune cu părinții și cu frații (de ex. „Procrastinare privind o mai bună comunicare cu mama, participarea la cine în familie"]	2,7	18,9%
10. TIMP LIBER: sport, activități recreative, hobbyuri (de ex. „Procrastinare privind înscrierea într-o echipă sportivă, efectuarea unei excursii"]	2,7	11,4%
11. SPIRITUALITATE: religie, filosofie, sensul vieții (de ex. „Procrastinare privind introspecția, mersul la biserică/moschee/sinagogă"]	2,5	8,5%
12. CONDUITA PATERNALĂ: interacțiunea cu propriii copiii (de ex. „Procrastinare privind timpul petrecut cu copiii, organizarea unei vacanțe în familie"]	2,3	4,1%

A doua grupare se formează în jurul conceptului de „Dezvoltare personală": cei care amână rezolvarea problemelor de sănătate (domeniul 1) au tendinţa de a amâna şi introspecţia, activităţile recreative şi programele motivaţionale (domeniile 7, 10 şi 11). Sfera de cuprindere a acestei grupări este cea mai largă din toate, incluzând, de asemenea, viaţa socială, respectiv relaţiile cu comunitatea şi elementele componente ale vieţii amoroase (domeniile 4 şi 5). În fine, o ultimă grupare ar fi cea legată de „Intimitate", din care fac parte interacţiunile cu prietenii, familia şi copiii (domeniile 8, 9 şi 12). Ea pare cea mai puţin problematică dintre toate, mai ales în ceea ce priveşte statutul de părinte şi relaţia cu copiii. Am fost fericit să constat că puţini sunt cei care îşi neglijează copiii – când vine vorba despre îngrijirea odraslelor, orice altceva trece pe planul doi.

Preţul pe care îl veţi plăti pentru procrastinare depinde de încadrarea într-una dintre cele trei grupări – Succes personal, Dezvoltare personală şi Intimitate – căci fiecare se traduce prin trei costuri majore: Bogăţie, Sănătate şi Fericire. Evident, cei care nu acordă prioritate succesului, carierei sau aspectelor financiare vor strânge mai puţine averi decât ceilalţi. Cei care îşi amână dezvoltarea personală vor avea parte de o sănătate precară (fizică, dar şi spirituală). Cu toate că fericirea este, fără îndoială, afectată de primele două grupări, Succesul şi Dezvoltarea personală, legăturile sale cele mai puternice sunt cu Intimitatea. Într-o metaanaliză pe care am efectuat-o sintetizând rezultatele a aproape o mie două sute de studii, am ajuns la concluzia că indicatorii fericirii sunt acele trăsături care asigură împlinirea relaţiilor interpersonale; bogăţia şi starea bună de sănătate au mai puţină valoare atunci când nu ai cu cine să le împarţi[145]. Indiferent în ce domeniu procrastinaţi, cu cât o faceţi mai mult, cu atât preţul este mai mare, după cum vă voi arăta în cele ce urmează.

Procrastinarea financiară

Scuza cea mai des întâlnită la persoanele care procrastinează la locul de muncă este aceea că sunt mai creative atunci când lucrează sub presiune. Înţeleg de unde vine ideea. Dacă vă concentraţi toate eforturile în perioada imediat premergătoare termenelor-limită, atunci capacitatea voastră de analiză şi de sinteză nu va fi pusă la încercare decât în acest răstimp. Dar rezultatele vor fi, din păcate, mai slabe şi mai puţine cantitativ, în comparaţie cu cele ale persoanelor care s-au apucat din timp de treabă, dat fiind că, sub imperiul unor termene strânse şi al unei presiuni mari, creativitatea tinde să scadă[146]. Aceia care, pe la trei dimineaţa, încearcă disperaţi şi cu ochii înceţoşaţi de efort să finalizeze un proiect vin de obicei cu soluţii banale, neremarcabile. Ideile bune, originale sunt în general clădite pe fundamentul unei bune pregătiri, care include stăpânirea desăvârşită a domeniului respectiv de activitate, la care se adaugă o perioadă de gestaţie îndelungată.

Alţi procrastinatori îşi justifică întârzierile susţinând că lucrează mai eficient în apropierea termenului-limită. Aceştia au întrucâtva dreptate. Motivaţia creşte, într-adevăr, în ceasul al doisprezecelea, când mai avem puţin

până la linia de sosire. Însă ceea ce afirmă acum procrastinatorii cei isteţi nu este faptul că lucrăm mai bine în ceasul al unsprezecelea (afirmaţie corectă), ci faptul că începerea *mai devreme* a muncii ar dăuna performanţelor noastre. Cu alte cuvinte, ei pretind că strategia de a lucra azi *şi* mâine este mai rea decât a lucra numai mâine – ceea ce este o minciună cusută cu aţă albă.

Indiferent la ce scală a succesului ne-am raporta, rezultatele procrastinatorilor sunt în general mai proaste decât ale nonprocrastinatorilor. Există desigur variaţii, în funcţie de elementul pe care îl luăm în considerare – educaţie, nivel al carierei sau venituri – însă nu în sensul preferat de ei: pe măsură ce procrastinatorii înaintează de la faza educaţiei şcolare la cea a deţinerii unui post şi apoi la cea a acumulărilor materiale, performanţele lor se înrăutăţesc. În articolul meu „The Nature of Procrastination" („Natura procrastinării") am enumerat următoarele concluzii[147]: circa 40% dintre elevii de liceu şi studenţii procrastinatori au note medii, iar 60% se situează sub acest nivel. Dacă vă număraţi printre cei 40% norocoşi, ar trebui să recunoaşteţi că, deşi procrastinarea reprezintă pentru voi un handicap, reuşiţi probabil să compensaţi prin alte atuuri, de genul unei minţi sclipitoare. Nu că aş fi eu cel mai în măsură să vă judec… Am amânat învăţatul pentru atâtea examene finale şi am încercat să recuperez handicapul pierzând nopţile cu cititul încât mă lua somnul în a doua jumătate a examenului de franceză. Urmarea acelei moţăieli improvizate este că şi în ziua de azi mi-e groază de limbile străine. Amuzant este că aproape toată lumea a trecut printr-o întâmplare asemănătoare.

Studenţii îşi petrec în mare o treime din timp cu distracţii pe care ei înşişi le etichetează drept procrastinări[148]. În medie, aceştia se implică opt ore în activităţi recreative în ultimele două zile de dinaintea examenelor[149], iar incapacitatea de a-şi organiza timpul este, potrivit propriilor declaraţii, una dintre problemele cele mai mari cu care se confruntă şi, totodată, cauza abandonării unor cursuri[150]. Mai rău, tendinţa nu se reduce nici atunci când miza se măreşte. Procrastinarea constituie motivul principal pentru care majoritatea potenţialilor doctoranzi părăsesc şcoala înainte de absolvire, devenind AD („aproape dezertori")[151].

Numărul mare al AD-urilor l-a determinat pe caricaturistul Jorge Cham să conceapă *PhComics*, o serie de benzi desenate dedicate procrastinării studenţeşti. Incredibil, dar adevărat: după ce absolvenţii sunt admişi într-un program academic competitiv, după ce îşi finalizează lucrările de curs şi poate chiar îşi adună toate datele necesare dizertaţiei, nemaiavând altceva de făcut decât să aştearnă ideile pe hârtie şi să îşi susţină punctele de vedere, cel puţin jumătate din ei nu îşi termină niciodată teza, în ciuda investiţiei imense de timp şi a recompenselor considerabile care îi aşteaptă (în medie, o creştere cu 30% a salariului)[152]. Iar procrastinarea este principalul vinovat.

Trecând mai departe la succesul în carieră, vedem că impactul procrastinării se mai amplifică puţin. Potrivit opiniei colegilor, 63% dintre procrastinatori se înscriu în grupa aflată sub medie, a celor fără succes. De la bun început, procrastinatorii au probleme să se apuce de treabă, motiv pentru care amână căutarea unei slujbe. Dacă intră în şomaj, tind să prelungească această stare de lucruri[153]. Iar atunci când încep serviciul, majoritatea consideră că slujba este mai dură decât facultatea sau liceul. Miza este acum mai mare, aşa că le este mai greu să obţină derogări de la termenele de predare din partea şefilor sau clienţilor. De pildă, Michael Mocniak, consilier general la Calgon Carbon, a fost dat afară pentru întârzierea depunerii deconturilor, în valoare de 1,4 milioane de dolari[154]. Mai mult, proiectele la locul de muncă pot fi mai ample şi mai greu de încheiat în ultima clipă; munca este mai puţin previzibilă şi vă puteţi trezi că, în ultimele ore de dinaintea termenului-limită, răgazul de care vă închipuiaţi că mai dispuneţi este înşelător. Ce ne facem însă cu cei 37% dintre procrastinatori cu averi cel puţin egale cu media generală, în ciuda deficienţelor lor de caracter? Dacă la micul dejun vă strigaţi directorul general „mămico”, iar pe preşedintele consiliului de administraţie „tăticule”, sunt toate şansele să rămâneţi bogat, indiferent ce cusururi aveţi. Alţi procrastinatori cronici – şi chiar există câteva asemenea cazuri – pot ajunge să urmeze o carieră în care tergiversarea sarcinilor este foarte dificilă, cariere cu obiective zilnice, de genul vânzărilor sau jurnalismului. Cu ţeluri cotidiene de

îndeplinit, este extrem de greu să dai curs tendinţelor spre procrastinare.

În fine, atunci când vorbim despre succesul financiar în ansamblu, cifrele privitoare la procrastinare urcă din nou. După propriile păreri, numai 29% dintre procrastinatori se consideră oameni de succes, ceilalţi descriindu-se drept mediocri. Situaţia se datorează unei sumedenii de factori: influenţa nefastă a procrastinării se răspândeşte în zeci şi zeci de sectoare ale vieţii, afectându-vă în cele din urmă şi contul bancar[155]. De exemplu, guvernul american încasează anual cel puţin 500 de milioane de dolari în plus din cauza procrastinării. Greşeala tipică pe care o comit procrastinatorii este necompletarea şi nedepunerea la timp a declaraţiei de venituri, ceea ce atrage penalizări cauzate de întârzieri[156]. Însă procrastinarea ne atacă economiile şi cheltuielile în multe alte moduri.

Ideea de economisire se leagă de ceea ce Albert Einstein numea „a opta minune a lumii" – dobânda compusă. Banii pe care îi economisiţi nu numai că vă aduc dobândă, dar şi dobânda produce la rândul ei dobândă, aşa cum copiii voştri au la rândul lor copii. Astfel, dacă puneţi deoparte câte 5 000 de dolari anual între 20 şi 30 de ani, la pensie veţi fi mai bogaţi decât dacă aţi depune aceeaşi sumă *în fiecare an* începând de la vârsta de 30 de ani. Pentru comparaţie, gândiţi-vă la amerindienii care au vândut Insula Manhattan pentru mărgele în valoare de circa 16 dolari. Dacă ar fi investit aceşti bani, foarte probabil că astăzi, prin puterea dobânzii compuse, ar fi în măsură să răscumpere insula cu tot ce se află pe ea – de la decoraţiunile de Crăciun din zona Centrului Rockefeller, până la fotoliile de piele din sălile de consiliu ale Turnului Trump[157]. Păcat că procrastinatorii nu dau curs decât rareori intenţiilor de economisire a banilor pentru anii de după ieşirea la pensie sau chiar pentru zile negre. Dacă ar fi personaje într-una dintre fabulele lui Esop, ei ar juca rolul greierului, nu al furnicii. Toate acele dobânzi compuse, toate acele posibile dividende din investiţii, pierdute şi aproape imposibil de recuperat… După cum se arată într-un articol din *The Financial Services Review*, „Nivelurile de depuneri solicitate persoanelor fizice care încep să economisească târziu în viaţă sunt atât de ridicate, încât

se pune problema dacă şi le pot permite şi alţii decât cei cu venituri mari”[158].

Mai mult, procrastinatorii tind să îşi rotească banii pe cardurile de credit, deoarece au solduri debitoare mari în extrasele de cont. Dacă aduni toate cardurile dintr-o casă, totalul acestora depăşeşte adesea suma de 10 000 de dolari[159]. Din cauza aşa-numitei „universal default”, procrastinatorii sunt taxaţi cu rate maxime de dobândă pentru ratele de plată, de aproape 29% pe an sau chiar 32% pe carduri Sears ori 113, dacă locuiesc în Mexic. „Universal default” este o procedură care se aplică atunci când se întârzie plata unor facturi, precum cea telefonică sau de electricitate, iar compania emitentă a cardului de credit decide majorarea dobânzilor. O singură greşeală e de ajuns, şi adio taxă de administrare a contului de 0% în primul an! Aici, dobânda compusă îşi arată din nou chipul, sau mai degrabă colţii. Cum de-au ajuns companiile de carduri de credit să înregistreze profituri record? De pe urma procrastinatorilor care trag de timp[160]. Motiv pentru care sunt numiţi – cu afecţiune – „publicul ţintă predilect” al industriei de carduri[161].

Dintre toate studiile ştiinţifice care demonstrează cât de mult dăunează procrastinarea situaţiei voastre financiare, unul mi se pare deosebit de edificator. Se referă la masteranzii în administrarea afacerilor, pe care i-am poreclit „liderii de mâine”. Cercetarea a vizat opţiunile de autoapărare ale procrastinatorilor şi a fost efectuat asupra studenţilor de la University of Chicago, care se mândresc cu spiritul lor competitiv[162]. După mai multe jocuri cu mize de până la 300 de dolari, subiecţii au fost întrebaţi sub ce formă doresc să îşi încaseze câştigurile. Au avut de ales între un cec cu scadenţă imediată şi un altul, cu o sumă mai mare, pentru care trebuiau să aştepte două săptămâni. Iată motivul pentru care procrastinatorii sunt în general mai săraci decât celelalte persoane: deşi majoritatea studenţilor au cerut să fie plătiţi pe loc, nu şi-au încasat cecurile decât, în medie, cu patru săptămâni mai târziu. Atâta le-a luat să ajungă la bancă, cu alte cuvinte, *de două ori* mai mult decât dacă ar fi optat pentru recompensa mai substanţială. Acest amestec brutal de procrastinare şi nerăbdare este un lucru frecvent: două treimi dintre studenţi îşi cer banii în avans şi în numerar.

Dacă nimic din ceea ce v-am povestit nu v-a convins încă, voi adăuga un ultim exemplu, exemplul *suprem*: testamentul. Cu mult timp în urmă, mai precis în 1848, Lewis Judson observa că procrastinatorii nu numai că au obiceiul să se împrumute adesea, dar îşi neglijează şi îndatoririle către urmaşi: „Majoritatea amână să-şi facă testamentul până ajung pe patul de moarte, şi chiar şi atunci, până în clipa când sunt atât de slăbiţi încât se exprimă confuz, aşa că avocaţii ajung să pună mâna pe o parte mai mare din avere decât moştenitorii”[163]. În următorul secol şi jumătate, puţine s-au schimbat: pun pariu că nici voi nu v-aţi actualizat testamentul sau nici nu l-aţi redactat*[164]. Deşi veţi fi mort atunci când se vor vedea consecinţele acestui tip de procrastinare, nu-mi pot închipui altă moştenire mai urâtă de lăsat prietenilor şi familiei[165]. Succesiunea *ab intestat* (fără testament legal) este o situaţie des întâlnită, afectând circa trei sferturi din populaţia lumii. George Gershwin (compozitor american), Richie Valens (pionier al rockului), Howard Hughes (miliardar singuratic), Keith Moon (toboşarul formaţiei *Who*) şi Barry White (neîntrecuta voce a bluesului), cu toţii au murit fără să lase testament. La fel şi Abraham Lincoln şi Martin Luther King Jr., deşi amândoi s-au raliat împotriva procrastinării şi au primit în cursul vieţii numeroase ameninţări cu moartea[166]. Reglementările legale privitoare la succesiunea *ab intestat* diferă de la un stat la altul. Averea poate intra în posesia guvernului, a unei rude detestate sau a fostului partener de viaţă de care te-ai separat, dar nu ai divorţat încă (şi, prin urmare, a persoanei cu care acesta trăieşte acum). Sufletul tău pereche, prietenul cel mai bun sau organizaţia caritabilă pe care ai sprijinit-o mereu riscă să nu se aleagă cu nici un ban, iar bijuteriile de familie să fie vândute pe o sumă derizorie. Legea favorizează descendenţii în detrimentul strămoşilor aşa că, dacă aveţi copii, ei pot intra, fără nici o obligaţie, în posesia întregii voastre averi atunci când împlinesc optsprezece ani, vârsta responsabilităţii supreme.

Procrastinarea medicală

Colonoscopia este o procedură medicală folosită frecvent; în ciuda acestui fapt, mulţi strâmbă din nas la auzul ei. Chiar şi o simplă descriere, precum cea pe care o voi prezenta acum, e de natură să provoace disconfort. Primul

pas constă în evacuarea completă a intestinelor. Aceasta implică, în general, consumul a vreo patru litri de laxativ puternic, până când ceea ce se scurge din voi începe să semene cu ceea ce beţi. E posibil să fiţi nevoiţi să faceţi şi o clismă, adică să mai înghiţiţi alţi câţiva litri, de data aceasta prin celălalt capăt. După curăţirea completă a corpului, de sus în jos şi invers, sunteţi gata pentru examinare. Vă duceţi la spital, vă puneţi un halat şi aşteptaţi să fiţi sedat. Nu e bine să vă încordaţi atunci când vă întindeţi pe partea stângă pentru ca doctorul să vă introducă în rect colonoscopul. De obicei vi se injectează şi puţin aer pentru a umfla intestinele şi a permite o vizualizare mai bună. Doctorul vă va examina cu ajutorul colonoscopului circa treizeci de minute, după care vă veţi simţi fesele puţin unsuroase pentru o vreme, dar asta e totul.

După vârsta de cincizeci de ani, dacă nu mai devreme, colonoscopia ar trebui să devină o procedură regulată de control, însă un număr surprinzător de mare de oameni o amână, iar printre ei se numără chiar şi oncologi. Până şi socrul meu, care a condus un mare centru de cercetări în domeniul sănătăţii şi care ar fi trebuit să fie mai prevăzător, a amânat colonoscopia în mod nejustificat. Sigur, nimeni nu neagă că procedura este neplăcută, însă pe de altă parte, amânarea ei prezintă un risc mortal, din cauza cancerului colorectal; statistic, acesta reprezintă, după cancerul la plămâni, forma de cancer cu cea mai mare rată a mortalităţii. Însă, spre deosebire de cancerul la plămâni, cancerul colorectal se poate trata şi preveni uşor, dacă este diagnosticat din timp. Se manifestă în stadii numerotate de specialişti de la 0 la 4; în ordine crescătoare, ele implică şanse din ce în ce mai scăzute de supravieţuire. Principalul motiv de neprezentare la examinarea colonoscopică îl constituie procrastinarea. Amânarea procedurii recomandate de medic din cauza fricii, disconfortului ori ruşinii este o problemă des întâlnită, chiar şi în rândurile oamenilor inteligenţi. Katie Couric, co-prezentatoare a emisiunii TV *Today*, şi-a pierdut soţul din această cauză. Tatăl meu şi-a pierdut a doua soţie din acelaşi motiv. În momentul în care s-a hotărât, într-un târziu, să se prezinte la doctor, colonoscopia nu mai era necesară, pentru că deja se simţea tumoarea prin peretele stomacului. Am urmărit-o cum îşi pierde treptat energia, sub îngrijirea tatei, în

ultimul ei an de viaţă, şi vă pot spune, cu mâna pe inimă, că nu există boală mai gravă şi mai tragică. Totuşi, colonoscopia nu reprezintă, nici pe departe, o situaţie singulară în medicină. În multe boli, infecţii, tumori şi stări generale proaste ale sănătăţii, depistarea şi tratamentul timpuriu sunt întotdeauna de preferat; cu toate acestea, multă lume ezită. Având în vedere argumentarea mea de până acum, sunt convins că nu vă veţi mira să aflaţi că procrastinatorii se numără printre cei mai puţin sănătoşi oameni din lume.

Şi, ca şi cum acest lucru nu ar fi de ajuns, nu numai că tind să-şi neglijeze tratamentele, dar se complac într-un comportament nociv pentru sănătatea lor. Procrastinatorii prezintă risc mare pentru sănătate din cauza firii lor impulsive, care îi face susceptibili la vicii, atrăgându-i spre plăceri pe termen scurt, în ciuda suferinţelor îndelungate la care se supun. Pe de altă parte, sunt mai puţin predispuşi la virtuţi – adică, deloc dispuşi să îndure suferinţe pe termen scurt pentru recompense îndepărtate. Spre exemplu, folosiţi aţă dentară? Deşi ştiţi că e bine, şi chiar vă propuneţi adesea să o faceţi, dacă procrastinaţi, foarte probabil săriţi peste acest obicei[167]. Am încercat să aflu efectele acestei neglijenţe întrebându-mi dentistul care a fost cazul cel mai grav cu care s-a confruntat. Şi-a amintit de un pacient care avea mai mult tartru în gură decât dinţi, un strat gros ca un fel de zid care îi acoperea dinţii. Doctorul a vrut să îmi arate fotografia respectivului; am refuzat cu înţelepciune propunerea. Iată alte câteva exemple de obiceiuri greşite care afectează sănătatea procrastinatorilor.

Dacă procrastinaţi din greu, foarte posibil că sunteţi fumător şi aveţi mereu ţigări asupra voastră. Tot e bine că sunt cu tutun, şi nu cu canabis (deşi bănuiesc că, la un moment sau altul al existenţei voastre, le-aţi încercat şi pe acelea). Şi ce se potriveşte mai bine cu ţigara decât băutura, chiar şi una cu foarte puţin alcool? Nu exageraţi, totuşi, cu numărul de pahare – doar nu vreţi să vă pierdeţi cunoştinţa în timp ce fumaţi – ar fi periculos, din moment ce aţi neglijat de ceva vreme să verificaţi detectorul de fum sau să-i schimbaţi bateriile. Ca să nu mai vorbim că aseară nu aţi mâncat doar o salată, nu cu atâtea calorii. La ce vă puteaţi aştepta dacă aţi cumpărat preparate fast-food de la drive-in? Ceea ce ne aduce aminte de modul în care conduceţi maşina. N-aţi remarcat că mai tuturor

cunoştinţelor voastre le e teamă să meargă cu voi atunci când conduceţi? Hei, nu vă supăraţi pe mine, văd că sunteţi mai tot timpul nervoşi. Sau mă înşel[168]?

Pe scurt, fumatul, consumul de alcool în exces, abuzul de droguri, lipsa de cumpătare, îndopatul, şofatul imprudent şi bătăile, ca să nu mai vorbim de sexul promiscuu, sunt toate activităţi preferate de procrastinatori. Ele pot fi puse pe seama impulsivităţii lor; singurul lucru pe care aceştia nu îl amână niciodată este recompensa. Dacă aveţi aceste vicii (sau măcar jumătate dintre ele), înseamnă că nu duceţi chiar un stil de viaţă sănătos. Şi pe viitor aveţi toate şansele să plătiţi scump aceste excese.

Procrastinarea religioasă

Deşi născut în secolul al IV-lea, Sf. Augustin continuă şi astăzi să ne fascineze, ba chiar în asemenea măsură încât un muzician – mai precis, Sting – i-a dedicat un cântec. Înainte de a se converti la creştinism, Sf. Augustin a fost adeptul credinţei celei mai răspândite la acea vreme – maniheismul. A avut astfel ocazia să cunoască plăcerile carnale mai bine decât v-aţi putea aştepta din partea unui sfânt. Maniheismul se împotrivea sexului în scopuri de procreere (ceea ce explică, parţial, dispariţia acestei religii), dar tolera sexul de plăcere, opţiune pe care Augustin şi nenumăratele sale amante au îmbrăţişat-o cu mare entuziasm[169]. Stilul de viaţă decadent şi băutura devenită pentru el tentaţia supremă justifică alegerea lui Augustin drept sfântul ocrotitor al berii sau, cel puţin, al berarilor. După convertirea la creştinism, în anul 386 d.Hr., Augustin nu izbutea să stea departe de femei. „O, Doamne, dă-mi castitate, dar nu chiar acum” este citatul său cel mai cunoscut. A tot amânat celibatul, recunoscându-se învins de înclinaţia nativă spre procrastinare*[170]. Într-o zi însă, pe când se afla în grădina casei sale din Milano, l-a auzit pe Dumnezeu adresându-i-se prin vocea unui copil: „Ia şi citeşte”. A luat Biblia, care s-a deschis la următorul pasaj din Epistola Sf. Pavel către Romani (13:13–14): „Să umblăm cuviincios, ca ziua: nu în ospeţe şi în beţii, nu în desfrânări şi în fapte de ruşine; nu în ceartă şi în pizmă, ci îmbrăcaţi-vă în Domnul Iisus Hristos şi grija de trup să nu o faceţi spre pofte”. Ca urmare a acestui mesaj direct, Augustin şi-a dublat eforturile pentru a duce o viaţă mai curată.

Încercările prin care a trecut Augustin sunt des întâlnite*[171]. Marile religii ale lumii au o atitudine dură faţă de procrastinare, condamnând-o unanim drept o abatere de la calea mântuirii şi a iluminării[172]. Dezaprobarea lor este pe deplin justificată, căci amânarea faptelor bune în favoarea păcatelor te abate de la drumul cel drept. Iată câteva exemple care ilustrează ideea.

Să luăm, pentru început, hinduismul, aşa cum este definit în epopeea *Mahabharata*, şi mai ales în *Bhagavad Gita*, text religios predicat de zeul Krishna[173]: „Lipsit de disciplină, vulgar, încăpăţânat, rău, duşmănos, leneş, deprimat, mereu amânând ce are de făcut: asta se cheamă a fi tamasic", adică cel nedemn de a renaşte. În islam, termenul arab asociat procrastinării, *taswif*, se referă mai cu seamă la amânarea faptelor bune[174]. *Stâlpii islamului*, cartea fundamentală a musulmanilor, are şi ea multe de zis împotriva procrastinării[175]. La fel se petrec lucrurile şi în budism, cu toate că este considerată în general cea mai tolerantă şi mai nepretenţioasă dintre religii. Începând cu Pali Canon, cele mai vechi scripturi budiste, datând din jurul secolului I î.Hr., mesajul transmis a fost întotdeauna clar şi consistent[176]. Pentru a-l cita pe Surya Das, călugăr budist născut în America, „trebuie să încetăm cu amânarea, cu pretenţiile că avem tot timpul din lume pentru a face ceea ce vrem să facem, şi să devenim în schimb ceea ce dorim să fim"[177]. Dar, dacă este să ne luăm după frecvenţa referinţelor la procrastinare, religia care s-a ocupat cel mai mult de acest fenomen este creştinismul. Multe predici avertizează asupra pericolului delăsării, din simplul motiv că această credinţă pune un accent deosebit pe căinţă*[178]. Chiar dacă oamenii duc o viaţă egoistă, plină de păcate, pot cere iertarea pe patul de moarte, pentru a se izbăvi de greşeli – cum ar veni, pe ultima sută de metri.

Procrastinarea este o temă universală în textele sacre ale tuturor religiilor pentru că nu ne putem prevedea moartea; prin urmare, momentul cel mai bun pentru a ne căi, a ne comporta moral, a ne strădui să facem fapte bune este acum. O parabolă din epopeea hindusă *Mahabharata* demonstrează acest lucru. Eroul naraţiunii, Yudhisthira, promite că îi va da nişte bani unui cerşetor *mâine*. Auzind acestea, Bhima, fratele său mai mic, aleargă să tragă clopotele victoriei la curtea princiară. „De ce ai tras

clopotele?", îl întreabă Yudhisthira. Bhima răspunde: „Dacă ai făcut o asemenea promisiune, înseamnă că ai învins moartea. Altfel, cine ştie ce va aduce ziua de mâine?" Sayyiduna Ali Murtadha, al patrulea calif al islamului, scria şi el: „Toţi cei care îşi văd sfârşitul aproape se roagă să aibă mai mult de trăit; cei care mai au timp la dispoziţie îşi caută scuze să amâne ce au de făcut". Dacă ne sună ceasul pe negândite, sufletele ne pot fi condamnate pentru că am amânat faptele bune, practica meditaţiei şi rugăciunile de iertare".

Războiul sfânt la scară planetară nu este aşadar cel dus împotriva forţelor întunericului, ci împotriva forţelor naturii, a propriei naturi umane. Toate religiile luptă cu procrastinarea în rândurilor adepţilor şi ale celor convertiţi pentru că, indiferent de ce Pământ al Făgăduinţei sau orice altă răsplată ar oferi, acestea nu pot aparţine decât viitorului *îndepărtat*. Inevitabil, mântuirea veşnică pierde teren în faţa păcatelor ce garantează plăcerile imediate. Lumea este divizată în privinţa Dumnezeului la care ne închinăm şi a modului în care privim binele şi răul, însă când vine vorba despre osânda veşnică, procrastinarea nu lasă nici un dubiu: religiile au multe lucruri în comun.

Căutarea fericirii

Cum procrastinatorii sunt mai puţin bogaţi şi sănătoşi decât ceilalţi oameni, se poate presupune că sunt şi mai puţin fericiţi. Aşa şi este. Faptul se datorează în parte stresului procrastinării, care dă adesea naştere unui sentiment de culpabilitate. Nu rareori procrastinatorii au mai mult de tras de pe urma tergiversării decât dacă şi-ar duce treburile la bun sfârşit. Drept urmare, atunci când, într-un final, chiar se apucă de sarcina pe care au amânat-o, se simt uşuraţi şi exclamă: „Nu e atât de rău pe cât mi-am închipuit". În *Procrastinator's Handbook*[179], Rita Emmet a formulat o lege care îi poartă numele – Legea lui Emmet: „Groaza cu care procrastinatorii privesc îndeplinirea unei sarcini le consumă mai mult timp decât actul în sine al săvârşirii ei".

Discuţiile online asupra procrastinării includ nenumărate confesiuni privitoare la suferinţele produse de aceasta. Iată câteva exemple preluate de pe două forumuri, *Procrastinators Anonymous* şi *Procrastination Support*:

- Am avut mare succes în multe privinţe şi am realizat destule lucruri în viaţă. Dar cu ce chin – amân mereu ce am de făcut, mă simt îngrozitor de vinovat pentru asta, motiv pentru cad în depresie, pentru a recupera sunt obligat să fac adevărate maratoane la locul de muncă, după care îmi jur că mă voi schimba, pentru ca apoi să o iau de la capăt cu procrastinarea. În prezent mă aflu, profesional vorbind, într-un moment în care am tergiversat sarcinile atât de mult şi pe atât de multe planuri, încât dosarele s-au adunat teancuri pe birou; mi-e teamă şi nu ştiu cum să procedez ca să ies din fundătura în care singur am intrat.
- Semestrul a început în urmă cu două săptămâni şi, până acum, totul a mers bine. Mi-am predat din vreme lucrările şi am avut mult timp liber la dispoziţie, după care am revenit la vechile obiceiuri. Mi-e teamă de ce e mai rău şi mai am două luni până la jumătatea semestrului, când vin examenele. Ştiu că nu sunt un student atât de slab pe cât o arată notele, dar nu sunt capabil să-mi organizez munca.
- Ori de câte ori mărturiseam că sunt un procrastinator înrăit, oamenii râdeau şi recunoşteau că şi ei procrastinează. Numai că ceilalţi păreau a fi în regulă; nu se aflau pe marginea prăpastiei din cauza amânării la nesfârşit, aşa ca mine. Mă puteţi ajuta cumva?
- Chiar vreau SĂ FAC CEEA CE AM DE FĂCUT ŞI ATUNCI CÂND TREBUIE! Indiferent dacă dorinţa mi-e sinceră sau nu, vreau să mă port ca UN OM NORMAL. Dar mi-e atât de greu – şi pur şi simplu nu pot s-o fac.
- Mi-e aşa de ruşine… până şi de faptul că am ajuns să recurg la asta. Ce fel de om sunt, de nu am pic de autocontrol? De ani de zile mă lupt cu asta… Simt că este o bătălie deja pierdută.
- Obiceiul acesta nu este deloc amuzant, deşi eu aşa pretind. De fapt, e destul de tragic. Îmi ia luni de zile să răspund unor e-mailuri, ceea ce mă costă, atât din punct de vedere social, cât şi financiar… Singurul lucru pe care îl termin întotdeauna e desertul.

Din păcate pentru aceşti procrastinatori cronici, problemele lor nu se reduc la sentimentul de culpabilitate şi la performanţele slabe. Când vine vorba de recompense, procrastinatorii pun accentul pe ideea

imediatului. Asemenea personajului Veruca Salt din romanul *Charlie şi fabrica de ciocolată*, fata bogată şi răzgâiată, lor nu le pasă cum, îşi vor premiul acum. Satisfacţia imediată este adesea obţinută pe seama recompenselor mai mari, dar mai îndepărtate, motiv pentru care procrastinarea este ca un soi de mărire semnificativă a costurilor pe cardul emoţional. Costuri pe care nu trebuie să le achiţi acum, însă atunci când va veni factura, vei vedea că include dobânzi compuse. Ne pierdem timpul cu micile plăceri ale televiziunii şi jocurilor pe computer, cu navigarea pe internet şi cu sudoku, dar nu ne alegem de fapt cu nimic, în afară de regrete.

Pe termen scurt, regretăm ceea ce facem, însă pe termen lung regretăm ceea ce *nu* facem. Lipsa de acţiune este cea care ne induce marile suferinţe. Lipsa de acţiune, faptul de a nu fi încercat, continua tergiversare – toate acestea fac parte din natura umană, şi cu toţii avem de suferit de pe urma lor. Şi voi aţi avut sau veţi avea regrete în cel puţin unul dintre aceste domenii: Succes, Dezvoltare personală şi Intimitate[180]. Atunci când privim înapoi, nu se poate să nu ne încerce regretul că am fi putut obţine diploma dorită, că ne-am fi putut strădui să învăţăm mai bine la şcoală, că ar fi trebuit să ne adunăm curajul şi, riscând să fim respinşi, să o invităm pe persoana aceea specială în oraş, că ne-am fi putut face timp pentru a sta de vorbă cu mama la telefon. Suntem bântuiţi de fantomele oportunităţilor ratate – ceea ce am fi putut fi, ceea ce stătea în puterea noastră să fim, ceea ce ar fi trebuit să fim – şi n-am fost niciodată[181].

Nici eu nu fac excepţie de la regula aceasta a regretelor procrastinării. Fratele meu Toby a murit de sarcoidoză, aceeaşi boală necruţătoare care l-a răpus pe actorul Bernie Mac. Când familia a fost nevoită să ia decizia de a-l deconecta pe Toby de la aparatele care îl ţineau în viaţă şi a-i sta alături până la ultima suflare, m-am simţit copleşit de prostia pe care o făcusem irosindu-mi vremea. Regret că nu mi-am amânat excursiile pentru a merge să-i vizionez piesele. Regret că nu am ajuns mai repede la spital ca să-l văd. Regret cele mai mărunte lucruri, cum ar fi faptul că nu mi-am făcut timp să comand mâncare la restaurant şi să urmăresc un film prost la televizor împreună cu el. Fratele meu a fost cel mai inteligent şi

mai amuzant om pe care l-am cunoscut vreodată, iar mie mi se părea totul de la sine înţeles. Coincidenţa face ca, la scurtă vreme după moartea sa, să dau într-un ziar peste un poem al lui Mary Jean Iron. L-am decupat, pentru a-mi aminti mereu de indolenţa de care dădusem dovadă. E încă acolo, în sertarul biroului meu, în aşteptarea acestui moment.

> *Zi normală, fă-mă să văd ce comoară eşti tu.*
> *Lasă-mă să învăţ de la tine, să te iubesc, să te binecuvântez înainte de a pleca.*
> *Lasă-mă să nu trec pe lângă tine în căutarea unui mâine rar şi perfect.*
> *Lasă-mă să te ţin în braţe, căci altă dată ar putea fi prea târziu.*
> *Într-o zi îmi voi înfige unghiile în pământ sau îngropa faţa în pernă,*
> *Mă voi întinde sau îmi voi ridica braţele spre cer,*
> *Dorindu-mi, mai mult decât orice pe lume, să te-ntorci.*

Lăsaţi aşadar cartea aceasta din mână şi faceţi ce aveţi de făcut. Nu ezitaţi: sunaţi-vă mama, apucaţi-vă să scrieţi eseul pe care l-aţi tot amânat, invitaţi-o în oraş pe acea persoană specială pe care aţi pus ochii. Acum e momentul.

Ce urmează

Chiar aţi lăsat cartea din mână? OK, nici nu mă aşteptam la asta, dar nu vă faceţi griji. Ştiu bine că nu e aşa de simplu. Încă mai sunteţi distras de multe lucruri – le veţi cunoaşte în capitolul 7. Deocamdată, voi continua să mă concentrez pe preţul procrastinării. În cele ce urmează, vom discuta despre costul economic plătit de societate. Când vom ajunge cu calculele la cifra finală, veţi vedea că aceasta depăşeşte orice închipuire.

143* *Dependenţa de opium* (n.tr.)

144 Ferrari, J.R., Barnes, K.L. & Steel, P. (2009), „Life regrets by avoidant and arousal procrastination: Why put off today what you will regret tomorrow?", *Journal of Individual Differences, 30*(3), 163–168

Roese, N.J. & Summerville, A. (2005), „What we regret most… and why", *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(9), 1273–1285

145 Steel, P., Schmidt, J. & Schultz, J. (2008), „Refining the relationship between personality and subjective well-being", *Psychological Bulletin, 134*(1), 138–161

146 Baer, M. & Oldham, G.R. (2006), „The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity", *Journal of Applied Psychology, 91*, 963–970

Amabile, T.M., Hadley, C.N. & Kramer, S.J. (2002), „Creativity under the gun" *Harvard Business Review, 80*(8), 52–61

147 Steel, P. (2007), „The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure", *Psychological Bulletin, 133*(1), 65–94

148 Pychyl, T.A., Lee, J.M., Thibodeau, R. & Blunt, A. (2000), „Five days of emotion: An experience sampling study of undergraduate student procrastination", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 239–254

149 Patry, D.A., Blanchard, C.M. & Mask, L. (2007), „Measuring university students' regulatory leisure coping styles: planned breathers or avoidance?", *Leisure Sciences, 29*(3), 247–265

150 Bernold, L.E. (2007), „Preparadness of engineering freshman to inquiry-based learning", *Journal of Professional Issues and Higher Education, 133*, 99–106

Doherry, W. (2006), „An anaylis of multiple factors affecting retention in Web-based community college courses", *The Internet and Higher Education, 9(4), 245–255*

Finck, J. & DeLine, A. (2008), „Do students listen to advice from their experienced peers?", *College Teaching Methods & Styles Journal, 4*(9), 19–26

Laven, A.V. (2007), *Freshmen college student mental health and their resources usage,* Teză de doctorat în educaţie, nepublicată, University of California, Los Angeles, CA

Moore, B. (2006), *Goal conflicts, self-regulation, and course completion: A comparison of Web-based learners to traditional classroom learners,* Teză de doctorat nepublicată, University of South Florida, Tampa, FL

151 Bair, C.R. & Haworth, J.G. (2004), „Doctoral student attrition and persistence: A meta-synthesis of research", *Higher education: Handbook of theory and research, 19,* 481–534

Green, G.D. (1981), *Dissertation procrastination,* Teză de doctorat nepublicată, University of Washington, Seattle, WA

Muszynski, S.Y. & Akamatsu, T.J. (1991), „Delay in completion of doctoral dissertations in clinical psychology", *Professional Psychology – Research & Practice, 22*(2), 119–123

Mariano, C.M. (1993), *A study of Ed.Ds, PhDs and ABDs in educational administration (dissertation completion, Ed.D candidates, PhD. candidates),* Teză de doctorat în educaţie, nepublicată, Boston College, Boston, MA

Pullen, F.J. (2003), *Perfectionism, procrastination, and other self-reported barriers to completing the doctoral dissertation,* Teză de doctorat nepublicată, University of Iowa, New Haven, IA

152 Bazat pe comparaţia dintre salariul mediu al unui angajat cu masterat faţă de cel cu doctorat.

Lacey, J. & Crosby, O. (2005), „Job outlook for college graduates", *Occupational Outlook Quarterly, 48*(4), 15–27

153 Lay, C.H. & Brokenshire, R. (1997), „Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in jobs searching by unemployed adults", *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social, 16*(1), 83–96

Senecal, C. & Guaym F. (2000), „Procrastination in job-seeking. An analysis of motivational processes and feelings of hopelessness", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 267–282

154 Nawrocki, J. (2006, 15 iunie 2006), „When you're a GC, procrastination doesn't work", *Corporate Counsel*. Reprodus în http: / / www.law.com / jsp / ihc / PubArticleIHC.jsp?id= 1150275918375

155 Angeletos, G.-M., Laibson, D., Repetto, A., Tobacman, J. & Weinberg, S. (2001), „The hyperbolic consumption model: Calibration, stimulation, and empirical evaluation, *Journal of Economic Perspectives, 15*(3), 47–68

156 Bankston, J. (2001), „IRS experts blame procrastination for simple oversights on tax returns", *The Augusta Chronicle, G.A. Knight Ridder / Tribune Business News*

Kasper, G. (2004), „Tax procrastination: Survey finds 29% have yet to begin taxes" [versiunea electronică]. Reprodus în http: / / www.prweb.com / release / 2004 / 03prweb114250.htm

Weinstein, G. (2004), *The procrastinator's guide to taxes made easy,* New York: Penguin Group

157 (2006), *Compound interest, Manhattan & the Indians,* Reprodus în http: / / www.savingsadvice.com / blog / 2006 / 01 / 15 / 10341_compound-interest-manhattan-the-indians.htm

158 Byrne, A., Blake, D., Cairns, A. & Dowd, K. (2006), „There's no time like the present: The cost of delaying retirement savings", *Financial Services Review, 15*(3), 213–231

159 Lazarus, D. (24 aprilie 2009), „Obama scolds card issues, and their silence speaks volumes", *Los Angeles Times.* Reprodus în http: / / www.latimes.com / business / la-fi-lazarus24–2009apr 24,0,6516756.column

160 Heidhues, P. & Koszegi, B. (2008), „Exploiting naivete about self-control in the credit market", University of California, Berkeley

Shui, H. & Ausubel, L.M. (2005), „Time inconsistency in the credit card market", University of Maryland

Spinella, M., Yang, B. & Lester, D. (2004), „Prefrontal system dysfunction and credit card debt", *International Journal of Neuroscience, 114,* 1323–1332

161 Frontline (2008), *The secret history of the credit card.* Reprodus în http: / / www.pbs.org / wgbh / pages / frontline / shows / credit / view /

162 Reuben, E., Sapienza, P. & Zingales, L. (2008), *Procrastination and impatience*: NBER Working Paper

163 Judson, L.C. (1848), *The moral probe: Or one hundred and two common sense essays on the nature of men and things, interspersed with scraps of science and history,* New York

164* Nu e şi cazul meu, dar asta numai din cauză că m-am simţit obligat să o fac, în calitate de autor al cărţii de faţă. Având doi copii şi o soţie, mi-am întocmit testamentul la câteva zile după ce am scris această frază.

165 Matlin, E. (2004), *Procrastinator's guide to wills and estate planning,* New York: Penguin

166 Abraham Lincoln: „Regula de bază pentru avocaţi, ca şi pentru oricine altcineva, indiferent de profesia practicată, este sârguinţa. Niciodată nu lăsa pe mâine ce poţi face azi".

Martin Luther King: „*Nu acum, ci curând* devine cel mai adesea *niciodată*".

167 La fel ca procrastinarea, şi această obişnuinţă este mai răspândită decât aţi putea crede. The American Dental Association estimează că numai 12% dintre americani folosesc zilnic aţa dentară, iar jumătate dintre ei nu o folosesc deloc.

Harrison, H.C. (2005), *The three-contingency model of self-management,* Teză de doctorat nepublicată, Western Michigan University, Kalamazoo, MI

168 Arce, E. & Santisteban, C. (2006), „Impulsivity: A review", *Psicotherma, 18*(2), 213–220

Bickel, W.K., Yi, R., Kowal, B.P. & Gatchalian, K.M. (2008), „Cigarette smokers discount past and future rewards symmetrically and more than controls: Is discounting a measure of impulsivity?", *Drugs and Alcohol Dependence, 96,* 256–262

Carven, C.S. (2005), „Impulse and constraint: Perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration", *Personality and Social Psychology Review, 9*(4), 312–333

Chamberlain, S. & Sahakian, B. (2007), „The neuropsychiatry of impulsivity", *Current Opinions in Psychiatry, 20*(3), 255

Enticott, P. & Ogloff, J. (2006), „Elucidation of impulsivity", *Australian Psychologist, 41*(1), 3–14

Schmidt, C. (2003), „Impulsivity", în E.F. Coccaro (ed.)., *Aggression: Psychiatric assessment and treatment* (pag. 75–87). New York Informa Health Care

Sirois, F.M. (2004), „Procrastination and intention to perform health behavior: The role of self-efficacy and the consideration of future consequences", *Personality & Individual Differences, 37*(1), 115–128

Sirois, F.M. & Pychyl, T.A. (2002), *Academic procrastination: Costs to health and well-being.* Lucrare prezentată în faţa Asociaţiei Psihologice din America, Chicago

169 Soble, A.G. (2002), „Correcting some misconceptions about St. Augustine's sex life", *Journal of the History of Sexuality, 11*(4), 545–569

170* După propriile spuse: „Şi când Tu, prin toate cele ce există în lumea aceasta, mi-ai arătat că ceea ce spuneai era adevărat, eu, deşi convins de acest adevăr, îmi tot repetam în vorbe întunecate şi fără de vlagă: «Imediat, doar o clipă, mai lasă-mă doar o clipă». Însă «imediat» nu venea niciodată, iar «doar o clipă» a durat mult, cu mult mai mult..."

171* Un alt exemplu este cel al Sf. Gabriel Possenti, care ori de câte ori se îmbolnăvea grav jura că se va alătura unui ordin religios, pentru a-şi uita promisiunile atunci când se vindeca. Abia după mai multe crize repetate şi-a respectat cuvântul, după care s-a îmbolnăvit de tuberculoză, murind câţiva ani mai târziu.

172 Bland, E. (2008), „An appraisal of psychological & religious perspectives of self-control", *Journal of Religion and Health, 47*(1), 4–16
McCullough, M.E. & Willoughby, B.L.B. (2009), „Religion, self-regulation, and self-control: Associations, explanations, and implications", *Psychological Bulletin, 135*(1), 69–93

173 Puteţi, de asemenea, deschide *Mahabharata* la capitolul *Panchatantra* pentru a citi cuvintele lui Vishnu Sharma: „Omul care trece cu întârziere la fapte atunci când ar trebui să se grăbească mai tare trezeşte mânia zeilor, care îi vor aşeza piedici în cale; de aceasta puteţi fi siguri". Tot Sharma: „Timpul înghite esenţa oricărei fapte măreţe şi nobile care ar fi trebuit făcută la timp, dar este amânată". Gandhi, M.K., Strohmeier, J. & Nagler, M.N. (2000), *The Bhagavad Gita according to Gandhi,* Berkeley, CA: Berkeley Hills Books

174 Cosan, M.E. (1996), *Ramadhan and Taqua training* (trad. H.H. Erkaya). Reprodus în http: / / gumuskhanawidargah.8m.com / books / ramadhan /

175 La fel, învăţatul islamist dr. Umar Sulaiman al-Ashqar şi-a intitulat un întreg capitol din carte „Satana îl împiedică pe sclav să muncească ademenindu-l cu procrastinarea şi lenevia". După cum arată acesta, unele dintre cele mai vechi învăţături religioase subliniază gravitatea procrastinării: „Fereşte-te de amânarea treburilor, care este cel mai însemnat dintre soldaţii Satanei". Al-Nu'man, A. (2002). *The pillars of Islam* (A. Fyzeem, trad. revizuită şi adăugită de I. Poonawala). New Delhi: Oxford University Press. (Lucrarea originală a apărut în anul 960).
al-Ashqar, U.S. (1998), *World of the Jinn and Devils.* (trad. J. Zarabozo). Al-Basheer Publications

176 Olcott, H.S. (1887), *Golden rules of Buddhism,* Londra: Theosophical Publishing House

177 Tenzin Gyatso, cel de-al paisprezecelea Dalai Lama, arăta şi el: „Nu trebuie să procrastinezi. Trebuie să te pregăteşti în aşa fel pentru moarte încât, dacă ar fi să mori astăzi, să pleci de pe lumea aceasta fără nici un regret". Das, S. (2000), *Awakening to the sacred: Creating a spritual life from scratch,* Londra: Bantam

178* Iată un pasaj dintr-o predică clasică din secolul al XVIII-lea, *Amânarea lucrurilor sau Păcatul şi nerozia de a te baza numai pe viitor*, în care reverendul Edward Irving arăta că „Amânarea la nesfârşit a lucrurilor de făcut este cea care răpeşte sufletul şi îi aruncă pe oameni în iad", iar reverendul Aughey sublinia că „Procrastinatorii au umplut iadul. Toţi creştinii condamnaţi şi blestemaţi cad victime acestor vicleşuguri dăunătoare şi distrugătoare ale diavolului. E o prostie să procrastinezi".

179 Îndreptar pentru procrastinatori (n.tr.)

180 Giloviq, T. & Medvec, V.H. (1995), „The experience of regret: What, when, and why", *Psychological Review, 102*(2), 379–395

Roese, N.J. & Summerville, A. (2005), „What we regret most… and why", *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(9), 1273–1285

181 King, L.A. & Hicks, J.A. (2007), „Whatever happened to «What might have been»?: Regrets, Happiness, and Maturity", *American Psychologist, 62*(7), 625–636

6. COSTUL ECONOMIC AL PROCRASTINĂRII DE CE AFACERILE ŞI NAŢIUNILE AU DE PIERDUT

Pasiunile de moment şi interesele imediate au o influenţă mai puternică asupra comportamentului uman decât consideraţiile generale, dar abstracte, legate de cumpătare, utilitate sau dreptate.
Alexander Hamilton

În explorarea procrastinării, nici o altă ţară nu oferă atâtea exemple sugestive ca Statele Unite ale Americii. Aproape două treimi din cercetările asupra procrastinării se efectuează pe cetăţeni americani, şi nici nu e de mirare, având în vedere preţul plătit de ei. Iată cum se calculează acesta. Prima întrebare: câte persoane sunt încadrate în muncă într-o ţară? În Statele Unite, cifra este în jur de 130 de milioane, dar o vom rotunji pentru a uşura calculele. A doua întrebare: care este salariul mediu anual al acestora? După unele estimări, peste 50 000 de dolari americani, însă noi vom fi prudenţi şi ne vom opri la o sumă mai modestă, de 40 000 de dolari. Câte ore pe an muncesc efectiv aceşti oameni? Cifra ne este furnizată de Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare: americanii pontează 1 703 ore de lucru pe an, adică puţin peste echivalentul a 212 zile de lucru cu program de opt ore[182]. În fine, trebuie să vedem câte ore pe zi procrastinează aceştia. Două companii, America Online şi Salary Com, au studiat în parteneriat obiceiurile de la serviciu în cazul a peste zece mii de subiecţi; rezultatul a fost de peste două ore de procrastinare din programul de lucru de opt ore, fără a lua în calcul pauza de masă şi alte pauze programate. Din nou, vom rotunji cifra pentru a uşura calculul, de data aceasta însă în jos, la fix două ore[183].

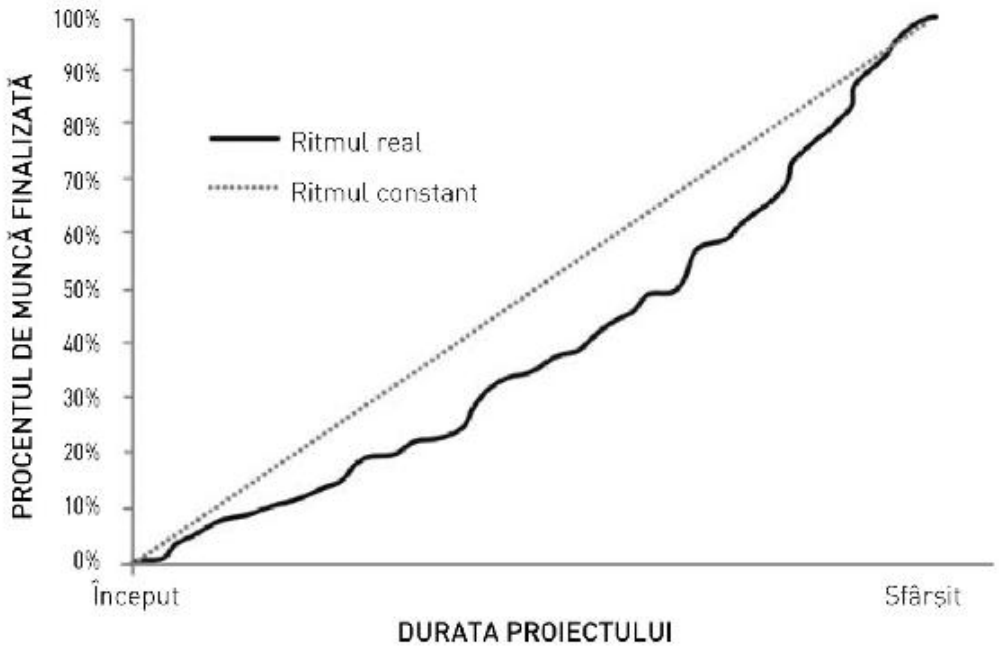
Reţineţi că în fiecare etapă a calculului am folosit estimări moderate. Deci, avem 130 de milioane de oameni care îşi petrec zilnic două ore din opt procrastinând la locul de muncă, adică 414 ore pe an. Pentru fiecare oră ei sunt plătiţi în medie cu 23,40 de dolari (40 000 de dolari împărţiţi la 1 703 ore), deşi în companiile profitabile, salariile sunt cu mult mai mari. Aşadar, procrastinarea costă organizaţiile minimum 9 724 de dolari per salariat pe an (23,40 de dolari înmulţiţi cu 414 ore)[184]. Înmulţiţi cu numărul total de salariaţi din Statele Unite şi veţi obţine 1 264 120 000 000 de dolari. Cu alte cuvinte, potrivit unor estimări moderate, costul procrastinării într-o singură ţară şi într-un singur an depăşeşte suma de un trilion de dolari. Poate părea o cifră surprinzător de mare, dar nu şi pentru economişti. Gary Becker, laureat al Premiului Nobel pentru economie, scria: „În economia modernă, capitalul uman [munca prestată de oameni] reprezintă de departe factorul cel mai important în crearea de bogăţie şi creştere economică”[185]. Dar, având în vedere că salariaţii pierd vremea cam un sfert din programul de lucru, preţul plătit de companie şi de societate în ansamblu este mare.

Dacă totuşi nu aveţi încredere în totalul acesta de peste un trilion, foarte bine. N-aveţi decât să refaceţi calculul introducând cifre care vi se par mai rezonabile. Dacă tăiaţi timpul pierdut la jumătate raportându-l la salariul minim pe economie, tot veţi ajunge la aproximativ 130 de miliarde, adică foarte mult. Eu unul consider că adevăratul cost al procrastinării este cu mult mai mare de un trilion de dolari şi aceasta deoarece procrastinarea în timpul orelor de serviciu nu reprezintă decât o faţetă a problemei[186]. Abilitatea noastră de a economisi bani sau de a lua decizii politice în timp util este şi ea afectată de procrastinare, iar costurile depăşesc probabil şi aici suma de un trilion de dolari. Iată cum funcţionează acest mecanism.

Timpul înseamnă bani

Cu cât procrastinăm mai mult în timpul orelor de serviciu, cu atât preţul pe care îl avem de plătit este mai mare. Din nefericire, nu numai salariaţii începători procrastinează, ci şi directorii şi preşedinţii de companii. Să luăm ca exemplu Organizaţia Preşedinţilor Tineri, un club de manageri cu vârste sub patruzeci şi cinci de ani,

care conduc corporaţii cu venituri de peste zece milioane de dolari. Un studiu efectuat asupra unui număr de 950 de membri ai acestui grup select a scos în evidenţă faptul că problema cea mai îngrijorătoare cu care s-au confruntat aceştia a fost „rezolvarea unei sarcini pe care, din diverse motive, au considerat-o dezagreabilă”[187]. În cursul propriilor mele cercetări, am ajuns la concluzia că echipele organizaţionale, grupurile de lucru şi grupurile operative procrastinează[188]. Graficul următor trasează ritmul de lucru mediu al echipelor pe parcursul unui proiect (linia continuă), comparativ cu ritmul ipotetic constant (linia punctată). Atât ca formă, cât şi în conţinut, acest grafic seamănă cu cel din capitolul 2, care sintetiza fenomenul procrastinării la studenţi. După cum se poate vedea, atât la studenţi, cât şi la echipele de lucru din domeniul afacerilor, curba se prezintă la fel, cu un început ezitant şi cu accelerarea ritmului spre sfârşit*[189].



Procrastinarea echipelor organizaţionale

Cum a reuşit procrastinarea să se infiltreze în fiecare colţişor al lumii afacerilor? În principal prin intermediul aceleiaşi tentaţii care îi determină pe studenţi să-şi lase munca baltă – internetul. Poreclită şi e-pauza sau cybertândăleala (*cyberslacking*), navigarea pe internet este cea mai răspândită dintre activităţile consumatoare de timp în rândurile angajaţilor[190]. Aproximativ una din patru persoane recunoaşte că se joacă pe calculator la locul de muncă. Fapt confirmat de site-urile de jocuri,

care raportează scăderi dramatice ale traficului după orele 5:00 p.m., când majoritatea companiilor îşi încetează activitatea zilnică[191]. De asemenea, aşa-numitul „video snacking", căutarea şi trimiterea de clipuri video către prieteni şi cunoscuţi, este o practică frecventă. Accesarea filmuleţelor atinge apogeul în jurul pauzei de masă, păstrând însă cote înalte pe tot parcursul zilei; se estimează că, în curând, va reprezenta jumătate din traficul total pe internet[192]. După cum afirma Miguel Monteverde, directorul executiv al AOL VIDEO, „Dacă e să mă iau după traficul de pe internet, productivitatea naţiunii noastre este pusă sub semnul întrebării"[193]. Fapt interesant, tendinţa se extinde şi asupra site-urilor pornografice, care îşi datorează 70% din trafic accesărilor salariaţilor[194]. Nu în ultimul rând, există, desigur, şi reţelele de socializare. Compania Talkswitch oferă exemplul perfect în această privinţă: a recunoscut că a avut o problemă atunci când a descoperit că toţi cei şaizeci şi cinci de angajaţi ai săi intraseră – simultan – pe Facebook[195].

Pentru a face faţă acestui tsunami de procrastinare, majoritatea firmelor interzic accesul la paginile de web ce nu au legătură cu serviciul, însă astfel de măsuri sunt greu de pus în practică. Salariaţii îşi aranjează monitoarele computerelor astfel încât să nu poată fi văzute din pragul biroului, ceea ce le oferă timpul necesar pentru a folosi rapid aplicaţia „Boss Key" şi a reintra în „legalitate". Există şi câteva aplicaţii care ascund activităţile ilicite, precum cea care permite căutarea pe internet utilizând funcţia Shell de la Microsoft Word, pentru a împiedica detectarea site-ului accesat. Remarcabil în acest sens este site-ul „Cant' You See I'm Busy" („Nu vezi că-s ocupat"), în care jocurile sunt ascunse printre grafice şi tabele. Două treimi dintre companii au reacţionat introducând programe de restricţionare a accesului pe serverele lor, împiedicând într-o oarecare măsură angajaţii să se distreze pe internet. WebSense, care în ciuda numelui produce software ce filtrează internetul, monitorizează în mod automat utilizarea internetului de către salariaţi şi le întrerupe accesul atunci când depăşesc două ore de navigare în scopuri personale. Alte companii impun restricţii online mai ample, ca de pildă asupra site-

urilor specializate în pariuri, pornografie, clipuri video, ca şi asupra reţelelor de socializare[196].

Interzicerea accesului la jocuri pe internet sau la anumite pagini de web nu elimină procrastinarea polimorfă, deoarece fenomenul se manifestă în cele mai diverse chipuri. Solitaire-ul este deja încărcat pe majoritatea platformelor Windows, ceea ce îi asigură primul loc în topul celor mai populare jocuri din toate timpurile, preferat chiar şi de George W. Bush, fostul preşedinte american[197]. Cardurile de memorie au deseori jocuri integrate în cipuri, la fel ca şi PDA-urile (asistenţii digitali personali), care furnizează acces nerestricţionat la internet. La fel de bine însă se poate procrastina în stil vechi, evitând total computerul. Ritualul începutului unei noi zile de muncă include pentru mulţi citirea ziarului. Când merg în vizită la sora mea, dimineaţa ne luptăm între noi să punem mâna pe pagina din ziar cu sudoku. La Casa Albă, Bill Clinton completa zilnic careul de cuvinte încrucişate publicat de *New York Times.*

Procrastinarea nu este încurajată numai de jocuri. Robert Benchley remarca sarcastic: „Oricine poate munci oricât de mult, cu condiţia să nu fie chiar acum”. Procrastinăm în legătură cu sarcinile importante favorizându-le pe cele minore. Pentru mulţi dintre noi, asta se traduce prin e-mail, care în prezent ocupă până la 40% din timpul de lucru[198]. La fiecare *ding* de notificare, salariaţii îşi îndreaptă atenţia spre ultimul din şirul nesfârşit de e-mailuri primite. Doar o mică parte din această corespundenţă are utilitate; restul reprezintă lucruri bune de aruncat la gunoi. Deşi acest potop de mesaje este parţial compus din spamuri – mesaje nesolicitate – cel mai mare duşman al nostru se află de fapt în spatele lor. Poreclite *spamuri prietenoase*, multe dintre prostioarele pe care le primim sunt create de prieteni şi de colegi; ei ne transmit fără deosebire tone de mesaje despre evenimente sociale, alerte de virusuri, ştiri despre tot felul de mituri urbane, tot felul de fleacuri şi schimbări misterioase în politica firmei. Dat fiind că toate aceste mailuri ar putea fi utile, ele trebuie mai întâi citite pentru a vedea dacă sunt sau nu astfel. Mai există apoi şi efectele secundare. Într-un studiu asupra angajaţilor de la Microsoft, s-a constatat că aceştia au avut nevoie în medie de cincisprezece minute pentru a se putea

concentra din nou asupra îndatoririlor de la locul de muncă după ce răspunseseră unui e-mail[199]. Adăugaţi la aceasta faptul că lucrătorii din domeniul IT îşi verifică e-mailurile de peste cincizeci de ori pe zi şi transmit peste şaptezeci şi şapte de mesaje; astfel ajungem la concluzia că, teoretic vorbind, n-au când să mai muncească[200]. Firma de cercetare în domeniul afacerilor Basex a ajuns la o concluzie mai realistă totuşi, şi anume că întreruperile cauzate de e-mailuri sau de mesaje, precum şi perioada de reluare a muncii ocupă cu puţin peste un sfert din programul de lucru (adică circa două ore)[201], fapt confirmat de studiile asupra sarcinilor multiple la locul de muncă, în care se arată că distragerea atenţiei afectează în mod semnificativ performanţele salariaţilor[202]. Pe scurt, în ciuda aparenţei de activitate frenetică indusă de verificarea e-mailului, rezultatele efective la locul de muncă nu justifică acordarea unui asemenea interes.

Economii tardive pentru bătrâneţe

Procrastinarea nu se mulţumeşte cu diminuarea bunăstării noastre materiale prin scăderea numărului de ore de muncă productivă, ci reduce totodată beneficiile obţinute de pe seama acestei productivităţi. Bunăstarea noastră materială nu înseamnă numai banii pe care îi câştigăm, ci şi cei pe care îi economisim. Economisirea reprezintă o cale sigură spre înavuţire, căci fiecare ban pus deoparte generează mai mulţi prin miracolul dobânzii compuse. În plus, investirea banilor ajută naţiunea în ansamblu, stimulând creşterea economică. Politica economisirilor se poate dovedi extrem de utilă. De pildă, începând cu anul 2004, cetăţenii din Singapore au ajuns să fie mai bogaţi decât americanii din simplul motiv că economisesc mai mult[203]. Din nefericire, atunci când procrastinarea pune stăpânire pe o naţiune, economisirea banilor devine excepţia şi împrumutul – regula, o tendinţă care poate duce lesne la faliment. Să ne concentrăm în cele ce urmează asupra contului vostru de economii pentru anii de pensie.

Lăsând deoparte iluzia câştigurilor la loterie, planurile de pensionare se bazează pe un fel de taburet cu trei picioare. Primul dintre aceste picioare este al guvernului care, din cauza obiceiului prost de a cheltui mai mult

decât încasează, adeseori nu este în stare să vă ofere nici măcar puţinul promis. În Statele Unite, de exemplu, se estimează că, în jurul anului 2040, cetăţenii pot spera să primească doar două treimi din beneficiile rezultate din programul de asigurări sociale şi, având în vedere criza financiară globală din 2008, procentul va scădea probabil[204]. Al doilea picior al taburetului îl reprezintă firmele de investiţii, care pun banii deoparte în numele vostru, cel mai adesea în cadrul unui plan de contribuţii definite*[205]. Salariatul inclus într-un astfel de program decide singur suma cu care contribuie din salariul său lunar la fondul de pensie, iar angajatorul adaugă şi el de obicei aceeaşi sumă. În fine, al treilea picior eşti tu, care poţi hotărî deschiderea unui cont propriu de economii pentru anii de pensie. Aceasta reprezintă opţiunea cea mai demnă de încredere, care depinde întru totul de tine.

Transformându-ne într-o societate de procrastinatori, taburetul devine din ce în ce mai instabil pe măsură ce economisim mai puţin[206]. Tot mai mulţi oameni nu îşi deschid conturi de economii pentru vârsta pensionării şi nici nu contribuie la programele companiilor, în ciuda faptului că beneficiază gratuit din partea firmei de compensaţii egale cu banii pe care îi pun deoparte. Când ajung la pensie, din taburet le rămâne un singur ciot de care să se sprijine, cel furnizat de guvern prin programul obligatoriu de cotizare. Şi în acest domeniu procrastinatorii par să se înmulţească în SUA. În 2005, după decenii de scăderi continue ale ratelor de economisire, formate la început din două cifre, economiile populaţiei au intrat pe minus. Cu alte cuvinte, în loc de a-şi economisi banii de azi pentru ziua de mâine, oamenii s-au îndatorat tot mai mult, cheltuindu-şi toţi banii pe care îi aveau şi, în plus, în medie cu o jumătate de procent peste cât câştigaseră. Nu numai că au împrumutat bani garantând cu casele, sub forma ipotecilor, dar şi cu fondurile pentru pensie, neglijându-şi propriile interese[207]. Mai mult decât atât, o parte dintre aceste aranjamente financiare au fost făcute printr-un sistem de „împrumuturi mincinoase” care păreau iniţial avantajoase, dar care au dus în cele din urmă la faliment. Ipotecile variabile îi încurajează pe proprietari să cheltuiască peste puterile lor, în timp ce avansurile primite în „ziua de plată” le acordă disperaţilor un scurt

răgaz, dar de fapt le înrăutăţesc situaţia, plătind fiecare împrumut cu sume de câteva ori mai mari; rata dobânzii practicată de magazinele de „încasări de cecuri" depăşeşte deseori 500% pe an[208]. Acestea sunt produse financiare după care majoritatea procrastinatorilor se dau în vânt; ele asigură beneficii pe termen scurt, dar cu costuri enorme pe termen lung.

Experţii sunt unanimi în a aprecia că nu ne confruntăm nici pe departe cu o situaţie ideală. Ei recomandă să puneţi ceva bani deoparte pentru anii de pensie; perfect ar fi ca suma să reprezinte 10 sau 20% din salariu şi chiar mai mult, după patruzeci de ani[209]. Chiar şi înainte de izbucnirea, în 2008, a crizei financiare globale care, numai ea, a scăzut nivelul economiilor pentru pensie cu cel puţin o cincime, un număr tot mai mare de americani ajunseseră la concluzia că nu economiseau suficient pentru anii bătrâneţii[210]. Au dreptate. Când ajung la pensie, mai mult de patru din cinci americani îşi dau seama că economiile făcute în perioada activă a vieţii nu le acoperă nevoile, însă atunci este deja prea târziu[211].

Procrastinarea legată de pensionare ne transformă anii de aur în tristeţe şi sărăcie lucie, ceea ce înseamnă că veţi locui în cartiere sordide sau cu copiii, dacă aveţi copii, iar ei sunt dispuşi să vă primească. Pentru a preveni asemenea situaţii, guvernul a pus la punct câteva tactici. Reducerile de taxe pentru cei care au contribuit la planurile de economii sprijinite oficial reprezintă un început, însă pentru a le eficientiza pe deplin, ele ar trebui însoţite de un termen-limită clar definit: acesta este modul prin care se atrage atenţia procrastinatorilor. Faptul de a stipula obligativitatea achitării contribuţiilor la fondul de pensii înaintea termenului de plată a taxelor reprezintă o strategie eficientă: ea transformă planul de pensii pe termen lung într-o serie de ţeluri anuale[212]. Totuşi, ideea aceasta nu s-a dovedit suficientă, aşa că guvernele din toată lumea studiază în prezent varianta înscrierii automate[213] a salariaţilor în astfel de programe. Utilizând strategia de marketing bazată pe opţiunea negativă pusă în aplicare de cluburile de comenzi de carte prin poştă, angajatorii pot acum să îşi *înscrie automat* salariaţii în programele lor de economisire în vederea pensionării prin intermediul unor investiţii făcute în numele angajaţilor. Aceştia se pot retrage oricând din

program sau îşi pot manifesta propriile opţiuni, însă procrastinatorii tind, şi de această dată, să îşi amâne deciziile. Rezultatul este că programul de înscriere automată funcţionează în hopuri[214]. O altă strategie inteligentă se numeşte *Save More Tomorrow*, un plan dezvoltat de economiştii behaviorişti Richard Thaler şi Schlomo Benartzi[215]. Ei au înlocuit înscrierea automată cu o strategie care exploatează tendinţa procrastinatorilor de a neglija viitorul: salariaţii pot alege *acum* să economisească bani *mai târziu*[*216]. Cu alte cuvinte, ei trebuie să se decidă anul acesta dacă vor începe să economisească la anul şi, la fel ca în cazul înrolării automate, odată ce au completat formularele care îi obligă la economii, dacă se răzgândesc, vor trebui să completeze alte formulare.

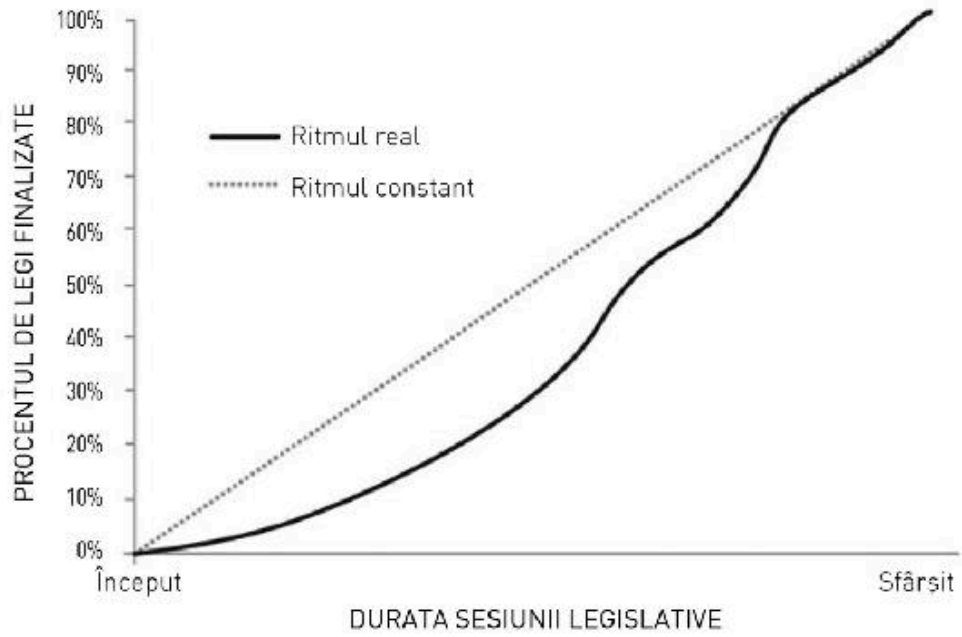
Procrastinarea politică

Guvernele, la fel ca şi oamenii, au prostul obicei de a cheltui mai mult decât câştigă. În momentul redactării acestei cărţi, datoriile guvernelor centrale din toată lumea ajung la sume exorbitante, depăşind adesea jumătate din bogăţia generată anual în ţările respective. În momentul în care citiţi această carte, situaţia s-a înrăutăţit cu siguranţă. De pildă, Statele Unite vor atinge, foarte probabil, pragul de sută la sută, cu alte cuvinte vor acumula datorii egale cu tot ce realizează pe parcursul unui an (produsul intern brut). În dolari, acest lucru înseamnă 16 trilioane, o cifră uluitoare. Cum de ne-am îngropat atât de tare în datorii? Şi în cazul guvernelor există aceeaşi prăpastie între intenţie şi acţiune ca şi în cazul procrastinatorilor; ele îşi propun mereu să nu mai risipească banii, însă când vine vremea să acţioneze, se răzgândesc. Statele Unite au încercat în mod repetat să îşi diminueze cheltuielile stipulând prin lege limitele împrumuturilor – în esenţă, ţinând în frâu cardul de credit guvernamental[217]. Din păcate, situaţia seamănă cu cea a unui alcoolic care încuie uşa dulapului cu băuturi, dar lasă cheia în broască. Politicienii revin asupra propriilor voturi şi legiferează limite mai înalte, proces care s-a repetat de *sute* de ori.

Guvernele se concentrează mereu asupra acelor elemente de natură să asigure o rezolvare imediată a problemelor, urgenţa prevalând asupra relevanţei. Această abordare nu este nici pe departe nouă. Părinţii fondatori ai

Americii au înţeles-o cu multă vreme în urmă. În deschiderea acestui capitol am inclus un citat din Alexander Hamilton, „părintele Constituţiei”, al cărui chip se regăseşte pe toate bancnotele de zece dolari. James Madison, „părintele Declaraţiei Drepturilor Omului”, scria şi el: „Procrastinarea la început şi graba spre sfârşit este caracteristica de bază a acestor corpuri [legislative]”. În privinţa ameninţării îndatoririi excesive, iată un citat edificator din George Washington: „Nu putem beneficia prin amânare de ceea ce rămâne din sistemul nostru de credite publice; pe cât posibil, ar trebui să ne bazăm creditele pe temeiuri bine consolidate şi care nu pot fi schimbate, pentru a împiedica acumularea de datorii care, într-un final, poate pune în pericol orice guvern”.

Părinţii fondatori aveau dreptate; este de ajuns să examinaţi graficul de mai jos, asemănător cu cele două anterioare, unul legat de procrastinarea la studenţi şi celălalt de obişnuinţa pierderii timpului la echipele organizaţionale. Noul grafic prezintă perioada medie în care Congresul american a votat legile între 1947 şi 2000[218]. În toţi aceşti ani, majoritatea deciziilor au fost luate spre sfârşitul sesiunilor legislative.



Procrastinarea Congresului american

Unele legi sunt tergiversate din cauza manevrelor politice, însă o bună parte din amânări poate fi pusă pe

seama procrastinării. Mai mult, putem determina care dintre cele trei grupări ocupaţionale analizate în graficele de până acum procrastinează mai mult, şi aceasta comparând decalajul dintre cele două curbe – cea a ritmului constant (linia punctată) şi a ritmului real (linia continuă). Cu cât procrastinarea este mai mare, cu atât decalajul creşte. Veţi observa că membrii Congresului procrastinează cu mult mai mult decât media înregistrată în cazul studenţilor.

Aceste procrastinări nu duc numai la amânarea deciziilor privitoare la datoria naţională. La fel de tergiversate sunt şi hotărârile referitoare la obiectivele pe termen lung şi provocările imediate, oricât de ameninţătoare ar fi. Rezultatul Războiului de Independenţă a fost determinat în parte de procrastinare. Într-una dintre bătăliile-cheie, George Washington a traversat râul Delaware pentru a distruge o garnizoană de mercenari germani în slujba britanicilor; colonelul Rahl, şeful garnizoanei, fusese prevenit asupra atacului, însă s-a gândit să citească mai târziu raportul primit, preferând să continue un joc de cărţi pe care n-a mai avut ocazia să-l termine[219]. Winston Churchill şi Dwight D. Eisenhower, doi mari conducători în vreme de război, s-au luptat şi ei îndelung cu procrastinarea în timpul guvernării, mai întâi prin amânarea pregătirilor de intrare în război împotriva Germaniei şi, mai târziu, a declanşării Războiului Rece cu Uniunea Sovietică[220].

Astăzi, cea mai presantă provocare cu care se confruntă toate guvernele este degradarea şi distrugerea mediului înconjurător. Ne aflăm în mijlocul unor adevărate dezastre ecologice, estimate a atinge apogeul în jurul anului 2050. Chiar dacă termenul pare îndepărtat, problemele de mediu acţionează ca nişte supertancuri. Sunt atât de greu de oprit încât planurile de atac trebuie pregătite cu decenii în avans; în momentul în care îţi apar în faţă, cursul lor nu mai poate fi schimbat. În toate aceste privinţe, guvernele lumii amână luarea deciziilor până când va fi prea târziu[221]. În primul rând, este chestiunea solului care se erodează şi se deşertifică sub tălpile noastre[222]. Cu 40% din terenul agricol deja degradat sau infertil, ce se va întâmpla în anul 2050, când puţinul teren arabil rămas va trebui să asigure hrana a peste nouă miliarde de oameni? Întrebări există şi în privinţa

cantităţii de apă proaspătă necesară creşterii recoltelor; se crede că în jurul aceleiaşi date, circa 75% dintre ţările lumii se vor confrunta cu o criză a apei[223]. Şi oceanul ne spune o poveste aproape identică. Aproximativ 40% dintre mări sunt afectate de pescuitul în exces, cu un număr în creştere de specii pe cale de dispariţie. Dar situaţia nu va deveni *cu adevărat* dramatică decât în jurul anului 2050, când se estimează că ultimele crescătorii de peşti sălbatici vor fi închise[224].

Fapt interesant – dacă acesta este termenul potrivit –, aceste dezastre ecologice fac aproape inutile dezbaterile cu privire la încălzirea globală. Cu atâtea catastrofe pe cale să se producă, viitorul se anunţă sumbru. Până şi futurologul Freeman Dyson, care şi-a exprimat îndoieli referitoare la fenomenul încălzirii globale, conchide: „Trăim pe o planetă care se micşorează pe zi ce trece, devenind tot mai vulnerabilă, şi pe care lipsa noastră de prevedere o transformă rapid într-o speluncă". Totuşi, dacă previziunile climatice se vor adeveri, până în 2050 ne putem aştepta la o creştere cu circa trei grade a temperaturii[225]. Toate ţările vor avea de suferit, indiferent de poziţia lor geografică. Ecosisteme întregi, precum pădurile tropicale amazoniene, se vor prăbuşi, cam o treime dintre speciile de animale şi de plante va dispărea şi miliarde de refugiaţi se vor întrece în competiţia celor care vor muri primii de foame. Cum mulţi dintre noi vom mai fi încă în viaţă în 2050, merită să ne oprim o clipă pentru a medita asupra tabloului sumbru pe care ni-l rezervă viitorul.

Structurile guvernamentale au fost de mult avertizate asupra acestor posibile scenarii. În 1992, 1 700 dintre cei mai importanţi oameni de ştiinţă ai lumii, printre care mai mulţi laureaţi ai Premiului Nobel, au semnat „Avertismentul savanţilor de pretutindeni adresat omenirii", în care se arăta în termeni cât se poate de clari: „Este nevoie de schimbări fundamentale în modul în care gestionăm planeta şi viaţa pe Pământ, dacă vrem să evităm o tragedie umană şi să nu ne distrugem irevocabil căminul". Ştim ce avem de făcut de mult timp. Din păcate, întârziem aplicarea măsurilor juste[226]. Am fi putut evita toate aceste probleme de mediu dacă am fi acţionat din timp. Încă mai putem rezolva câte ceva şi acum, cu

condiţia să ne hotărâm rapid. Problema noastră nu este de natură informaţională sau tehnologică, ci motivaţională.

Totuşi, să fim mulţumiţi că procrastinarea guvernamentală nu are şi forme mai grave. Cum Părinţii fondatori ai ţării s-au numărat printre primii care au recunoscut pericolul procrastinării, tot ei au încercat să îi reducă amploarea. Recunoscând de la bun început că lucrurile care nu suferă amânare pot cu uşurinţă prevala asupra înţelepciunii în luarea deciziilor, ei s-au străduit să ţină tentaţiile la distanţă prin intermediul *sistemului bicameral*: legile trebuie trecute prin două camere legislative. Folosind terminologia exactă a cogniţiei „reci" şi „fierbinţi", atât de îndrăgită în zilele noastre de oamenii de ştiinţă, George Washington îi explica lui Thomas Jefferson necesitatea existenţei unui senat şi a unei camere a reprezentanţilor:

> „De ce torni cafeaua în farfurioară?", a întrebat Washington.
>
> „Ca să o răcesc", a răspuns Jefferson.
>
> „Chiar aşa", a spus Washington. „Turnăm legislaţia în farfurioara Senatului pentru a o răci"[227].

Lăsând la o parte această abatere scandaloasă de la etichetă a lui Washington (căci „turnarea cafelei în farfurioară (…) este o dovadă de extravaganţă nemaiîntâlnită într-o societate civilizată"), strategia aceasta solidă a fost adoptată în multe ţări[228]. Ceea ce poate fi început astăzi va influenţa într-o mult mai mare măsură opţiunile mai bune de mâine. Incluzând deliberat amânarea printr-un al doilea aviz, al senatorilor, Constituţia realizează o reducere a consecinţelor temporale. Cum votarea unei legi ia mai mult timp, în loc să vizeze atingerea imediată a unui scop, bicameralismul se concentrează asupra procesului de luare a deciziilor asupra altor factori. Cu alte cuvinte, amânarea adăugată prin existenţa unei a doua camere legislative este asigurată şi procesul de legiferare durează ceva mai mult.

Ce urmează

Trăim într-o lume în care firea noastră impulsivă nu este apreciată decât de cei care încearcă să o exploateze. Însă lucrurile sunt acum pe cale să se schimbe. Economia comportamentală, care recunoaşte capacitatea umană de a acţiona în mod iraţional, este în prezent încorporată în politicile publice guvernamentale. Recent, Organizaţia

Gallup a găzduit primul Forum de Economie Comportamentală Globală. Evenimente de acest gen au început să atragă atenţia liderilor politici de diverse orientări; atât liderul conservator britanic David Cameron cât şi preşedintele american Barack Obama studiază soluţiile economice behavioriste[229]. Fraze din discursul inaugural al lui Obama demonstrează necesitatea schimbării, în mod special cea referitoare la „obligaţia de a da piept cu problemele, de a nu a le pasa preşedinţilor viitori sau generaţiilor viitoare". Acest curent de gândire a fost deja parţial pus în practică, de exemplu în legislaţia care uşurează cooptarea automată a salariaţilor în programul de economisire pentru pensionare. Totuşi, mai e mult de făcut.

Ca indivizi şi ca membri ai societăţii, plătim un preţ mare pentru procrastinare, şi asta încă de la începuturile istoriei. Dar astăzi putem pune capăt mileniilor de amânări. În primul rând, ar fi bine să continuaţi lectura – restul cărţii este dedicat metodelor prin care putem să ne debarasăm de obiceiul de a trage de timp. Indiferent din ce categorie de procrastinatori faceţi parte – amânaţi totul din lipsă de încredere în propriile forţe, vă urâţi serviciul sau nu vă puteţi controla pornirile impulsive – există măsuri dovedite ca benefice pe care le puteţi adopta. Şi cu toate că ne-am fi dorit să avem parte de acest sfat mai devreme, după cum prea bine ştim, să facem lucrurile din timp nu stă în firea noastră, a oamenilor, nu-i aşa? Dar poate că acum suntem, în sfârşit, pregătiţi să trecem la fapte.

182 Hayden, A. (2003), „International work-time trends: The emerging gap in hours", *Just Labour, 2,* 23–35

Wasow, B. (2004), „Comparing European and U.S. Living Standards (The Century Foundation)". Reprodus în http: / / www.tcf.org / list.asp?type=NC&pubid=596

183 Malachowski, D. (2005), „Wasting time at work costing companies billions". Reprodus în http: / / salary.com

184 Aceste date sunt confirmate şi de alte studii care evaluează costul anual al procrastinării la peste 9 000 de dolari per angajat. D'Abate, C. & Eddy, E. (2007), „Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct", *Human Resource Development Quarterly, 18*(3), 361–383

185 Wheelan, C. (2002), *Naked economics: Undressing the dismal science,* New York: W.W. Norton

186 Critchfield, T. & Kollins, S. (2001), „Temporal discounting: Basic research and the analysis of socially important behavior", *Journal of Applied Behavior Analysis, 34*(1), 101–122

187 Spencer, L. (1955), „10 problems that worry presidents", *Harvard Business Review, 33,* 75–83

188 Steel, P. & König, C.J. (2006), „Integrating theories of motivation", *Academy of Management Review, 31,* 889–913

189* În prezent, procrastinarea la nivel de grup este atât de răspândită, încât a căpătat o denumire recunoscută oficial; mulţi oameni din mediul academic de afaceri acceptă termenul de *echilibru punctual*.

190 Lavoie, J.A.A. & Pychyl, T.A. (2001), „Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes, and emotions", *Social Science Computer Review, 19*(4), 431–444

Johnson, P.R. & Indvik, J. (2003), „The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace", *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 7*(2), 53–59

Malachowski, D. (2005), „Wasting time at work costing companies billions". Reprodus în http: / / salary.com

191 Villano, M. (30 septembrie 2007), „It's only a game, but it's played at work", *New York Times*

192 Lawler, R. (luni, 16 iunie 2008), „Cisco sees a zettaflood of IP traffic-driven by video", *Contentinople*, Reprodus în http: / / www.contentinople.com / author.asp?section_id=450&doc_id=156555

193 Stelter, B. (5 ianuarie 2008), „Noontime web video revitalized lunch at desk", *New York Times*

194 Kelly, E.P. (primăvara 2001), „Electronic monitoring of employees in the workplace", *National Forum*. Reprodus în http: / / findarticles.com / p / articles / mi_qa3651 / is_200104 / ai_n8939300

195 Ladurantaye, S. (2 aprilie 2008). Verificarea e-mailurilor personale, trimiterea de mesaje, jocurile online, site-urile cu conţinut video… toate sunt pe lista cu lucruri interzise sau restricţionate de angajatori. *Globe & Mail*

196 Această mentalitate corporatistă de tip „big brother" poate deveni agasantă atunci când salariaţii au motive întemeiate pentru a accesa astfel de site-uri. Colegul meu Allen Ponak este de profesie mediator de conflicte de muncă. Sarcina lui este aceea de a media tot felul de dispute dintre sindicate şi conducere, inclusiv situaţii în care un salariat este prins descărcând imagini pornografice pe computerul său. O parte din jobul său constă aşadar din examinarea acestor site-uri, fapt pentru care înţeleg că este şi plătit.

American Management Association (2005). *Electronic monitoring & surveillance survey.* New York

197 Levin, J. (14 mai 2008), „Solitaire-y confinement. Why we can't stop playing a computerized card game", *Slate*

198 Phillips, J.G. & Reddie, L. (2007), „Decisional style and self-reported E-mail use in the workplace", *Computers in Human Behavior, 23*(5), 2414–2428

Song, M., Halsey, V. & Burress, T. (2007), *The hamster revolution: How to manage your E-mail before it manages you,* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Thatcher, A., Wretschko, G. & Fridjhon, P. (2008), „Online flow experiences, problematic Internet use and Internet procrastination", *Computers in Human Behavior, 24*, 2236–2254

199 Iqbal, S.T. & Horvitz, E. (2007), „Conversations amidst computing: A study of interruptions and recovery of task activity", *Proceeds of User Modeling*, 350–354

200 Richtel, M. (14 iunie 2008), „Lost in E-mail, tech firms face self-made beast", *New York Times*

201 Alboher, M. (10 iunie 2008), „Attention must be paid", *New York Times*

202 Monsell, S. (2003), „Task switching", *TRENDS in Cognitive Sciences, 7*(3), 134–140

Rubinstein, J.S., Meyer, D.E. & Evans, J.E. (2001), „Executive control of cognitive process in task switching", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 27*(4), 763–797

203 Akerlof, G. & Shiller, R. (2009), *Animal spirits: How human psychology drives the economy and why it matters for global capitalism,* Princeton NJ: Princeton University Press

204 Dunleavy, M.P. (2 decembrie 2006), „Plan to retire but leave out Social Security", *New York Times*

205* Planurile de contribuţii definite sunt în general sprijinite de guverne şi poartă diverse nume, de la ţară la ţară. De pildă, americanii au 401 (k), canadienii RRSP, britanicii Pension Provisions, iar francezii Régimes Spéciaux de Retraite.

206 După cum nota Avner Offer: „Studiile pe termen lung arată la nivel global o scădere destul de substanţială a capacităţii de economisire începând din anii '60, fapt care sugerează un declin al spiritului de prevedere."

Offer, A. (2006), *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the United States and Britain since 1950*, New York: Oxford University Press

Weber, E. (2004), „Who's afraid of a poor old-age? Risk perception in risk management decisions", în O. Mitchell & S. Utkus (ed.), *Pension design and structure: New lessons from behavioral finance* (pag. 53–66), New York: Oxford University Press

207 Transamerica Center for Retirement Studies (2008), „The attitudes of American workers and their employers regarding retirement security and benefits", *Ninth Annual Transamerica Retirement Survey*. Reprodus în http: / / www.transamericacenter.org / resources / Building-ConfidencePresentation%20TCRS5% 201002–0308.pdf

208 Brooks, D. (2009), „Usury country", *Harper's, 318*(1907), 41–48

209 Byrne, A., Blake, D., Cairns, A. & Dowd, K. (2006), „There's no time like the present: The cost of delaying retirement savings", *Financial Services Review, 15*(3), 213–231

210 De exemplu, economistul Matthew Rabin, unul dintre autorii articolului „Procrastination in Preparing for Retirement", se declară printre cei care nu fac suficiente economii.

O'Donoghue, T. & Rabin, M (1999), „Procrastination in Preparing for Retirement", în H.J. Aaron (ed.), *Behavioral dimensions of retirement economics* (pag. 125–156), New York: Brookings Institution Press

Transamerica Center for Retirement Studies (2008), „The attitudes of American workers and their employers regarding retirement security and benefits", *Ninth Annual Transamerica Retirement Survey*. Reprodus în http: / / www.transamericacenter.org / resources / Building-ConfidencePresentation%20TCRS5%2010 02–0308.pdf

Organization of Economic Cooperation and Development (decembrie 2008), „Pension Markets in Focus", *OECD Newsletter, 5,* 1–20

211 Byrne, A., Blake, D., Cairns, A. & Dowd, K. (2006), „There's no time like the present: The cost of delaying retirement savings", *Financial Services Review, 15*(3), 213–231

Hewitt Associates (iulie 2008), *Hewitt study reveals widening gap between retirement needs and employee saving behaviors.* Reprodus în http: / / www.businesswire.com / portal / site / google / ?ndm Viewld=news_view&newsld=20080701005267&newsLang=en

Venti, S. (2006), „Choice, Behavior and Retirement Saving", în G. Clark, A. Munnell & M. Orszag (ed.), *Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income* (vol. 1, pag. 21–30), Oxford: Oxford University Press

212 O'Donoghue, T. & Rabin, M. (1999), „Procrastination in Preparing for Retirement", în H.J. Aaron (ed.), *Behavioral dimensions of retirement economics* (pag. 125–156), New York: Brookings Institution Press

213 Armour, P. & Daly, M. (2008), „Retirement savings and decision errors: Lessons from behavioral economics", *FRBSF Economic Letter, 16,* 1–3

Legorano, G. (2009), „Automatic enrollment gains ground for DC plans", *Global Pensions*. Reprodus în http: / / globalpensions.com / global-pensions / news / 1557589 / automatic-enrollment- gains-ground-dc-plans

Mitchell, O. & Utkus, S. (2003), *Lessons from behavioral finance for retirement plan design*, The Wharton School University of Pennsylvania

Turner, J. (2006), „Designing 401 (k) plans that encourage retirement savings: Lessons from behavioral finance", *Benefits Quarterly, 22*(4), 1–19

214 Choi, J., Laibson, D. & Madrian, B. (2004), „Plan design and 401 (k) savings outcomes", *National Tax Journal, 57*(2), 275–298

215 Thaler, R. & Benartzi, S. (2004), „Save More TomorrowTM. Using behavioral economics to increase employee saving", *Journal of Political Economy, 112*(51), 164–187

216* În plus, suma pusă deoparte nu se bazează pe venitul actual al angajatului, ci pe sumele suplimentare estimate a fi obţinute prin creşteri salariale. Ideea aceasta este un plan grozav, fundamentat pe „iluzia salariului". De obicei, creşterile salariale sunt acordate pentru a acoperi inflaţia, aşa că nu aduc un spor de bogăţie. Cu toate acestea, creşterea salarială este văzută de mulţi drept „bani în plus", şi nu expresia exactă a câştigurilor prezente.

217 Încă din 1959, Robinson a numit plafonul de îndatorare „o cămaşă de forţă şi lipsită de sens".

Austin, D. (2008), *The debt limit: History and recent increases,* Congressional Research Service

Robinson, M.A. (1959), *The national debt ceiling: An experiment in fiscal policy*, Washington, D.C.: Brookings Institute

Critchfield, T.S., Haley, R., Sabo, B., Colbert, J. & Macropoulis, G. (2003), „A half century of scalloping in the work habits of the United States Congress", *Journal of Applied Behavior Analysis, 36,* 465–486

218 Weisberg, P. & Waldrop, P. (1972), „Fixed-interval work habits of Congress", *Journal of Applied Behavior Analysis, 5*(1)*,* 93–97. Mulţumiri, de asemenea, lui Tom Critchfield, care mi-a furnizat datele personal.

219 Istoria Americii este îndeosebi marcată de procrastinare. În Războiul de Secesiune, sudiştii au pierdut Bătălia de la Gettysburg din cauza obiceiului de a procrastina al generalului Longstreet, care a întârziat securizarea poziţiilor-cheie de la Little Round Top şi Cemetery Ridge. Abraham Lincoln, pe de altă parte, a avut de tras de pe urma generalului George Brinton McClellan, a cărui procrastinare a prelungit conflictul cu trei ani. În legătură cu procrastinarea care l-a costat pe colonelul Rahl viaţa, însă a adus America cu un pas mai aproape de independenţă, ambasadorul britanic Nolbert Quayle nota: „Cele numai câteva minute de întârziere l-au costat [pe colonelul Rahl] viaţa şi onoarea, precum şi libertatea soldaţilor săi. Istoria lumii este presărată cu epavele planurilor pe jumătate îndeplinite şi ale deciziilor neduse până la capăt. «Mâine» este scuza leneşului şi refugiul incompetentului". Din păcate pentru Quayle, singura menţiune pe care am găsit-o referitoare la acest personaj este citatul de mai sus.

220 Politica împăciuitoare faţă de Hitler a fost considerată de mulţi o tergiversare care i-a permis Führerului să câştige timp pentru a se pregăti de război. Winston Churchill a dat probabil glas cel mai bine acestui sentiment atunci când declara, cu trei ani înaintea invadării Poloniei de către Germania: „Era procrastinării, a jumătăţilor de măsură, a expedientelor liniştitoare şi înşelătoare, a amânărilor se apropie de sfârşit. Ea va fi înlocuită cu era consecinţelor (…) Nu avem cum să evităm această perioadă, deja am intrat în ea". După terminarea războiului, Dwight D. Eisenhower, fost comandant suprem al Forţelor Aliate din Europa şi al treizecişipatrulea preşedinte al Statelor Unite, aprecia că procrastinarea nu fusese încă învinsă. Sovieticii se pregăteau pentru o confruntare nucleară, iar Occidentul făcea prea puţin

pentru a o preveni. Marea grijă a lui Eisenhower se referea la Organizaţia Tratatului Atlanticului de Nord (NATO), la acea vreme doar un nume pe o bucată de hârtie, o instituţie neconsolidată, inofensivă din punct de vedere militar. În cadrul unui discurs apreciat de Churchill drept cel mai măreţ dintre cele care îi fuseseră vreodată dat să le audă, cel puţin din partea unui american, Eisenhower declara: „Proiectul acesta se confruntă cu pericolul mortal al amânărilor, al măsurilor timide, al paşilor mărunţi şi al prudenţei. Având în vedere că barierele ridicate de tradiţii şi obiceiuri sunt numeroase şi puternice, cel mai mare obstacol în calea acestui proiect, ca şi a oricărei alte înfăptuiri umane, se află în minţile oamenilor. Negaţia reprezintă întotdeauna drumul cel mai uşor, pentru că implică ideea că nu trebuie să faci nimic. Negaţia se scaldă, fericită, în letargie, contemplând, cu o satisfacţie aproape arogantă, dificultăţile întâmpinate atunci când vrei să urmezi o altă cale".

221 Andreou, C. (2007), „Environmental Preservation and Second-Order Procrastination", *Philosophy & Public Affairs, 35*(3), 233–248

Caney, S. (2008), „Climate Change, Human Rights and Intergenerational Equity", Oxford: Magdalen College

Hepburn, C. (2003), „Hyperbolic discounting and resource collapse", *Discussion-Paper No. 159.* Department of Economics, University of Oxford

Read, D. (2001), „Intrapersonal dilemmas", *Human Relations, 54*(8), 1093–1117

222 Hurni, H., Herweg, K., Portner, B. & Liniger, H. (2008), „Soil erosion and conservation in global agriculture", în A. Braimoh & P.L.G. Vlek (ed.), *Land Use and Soil Resources* (pag. 41–72). New York: Springer

Montgomery, D. (2007), „Soil erosion and agricultural sustainability", *Proceedings of the National Academy of Sciences, 104*(33), 13268–13272

Sample, I. (31 august 2007), „Global food crisis looms as climate change and population growth strip fertile land", *The Guardian*

223 Hightower, M. & Pierce, S.A. (2008), „The energy challenge", *Nature, 452,* 285–286

224 Editorial. (9 martie 2008), „Oceans at risk", *New York Times*

Worm, B., Barbier, E., Beaumont, N., Duffy, J., Folke, C., Halpern, B., Jackson J., Lotze, H., Licheli, F. & Palumbi, S. (2006), „Impacts of Biodiversity Loss on Ocean Ecosystem Services", *Science, 314*(5800), 787–790

Simpson, J. (26 noiembrie 2008), „Fishing the fish stocks to extinction", *Globe & Mail*

225 Lynas, M. (2007), *Six degrees: Our future on a hotter planet,* New York: HarperCollins

Spratt, D. & Sutton, P. (2008), *Climate Code Red: The case for emergency action,* Melbourne: Scribe Publications

226 Bamberg, S. (2003), „How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question", *Journal of Environmental Psychology, 23*(1), 21–32

Orr, D.W. (2004), *The nature of design: Ecology, culture, and human invention*, New York: Oxford University Press

227 Farrand, M. (ed.) (1996), *Records of the federal convention* (vol. 3), New Haven, CT: Yale University Press

228 De fapt, băutul ceaiului din farfurioară nu a devenit un *faux pas* decât după vremurile lui Washington şi Jefferson. În acea perioadă, era la modă să bei ceai din farfurioare aşezate lângă „farfuriile pentru cești". Frost, S. (1869). *Frost's laws and by-laws of American society.* New York: Dick & Fitzgerald

Titus, S. *Tea: A Brief History.* http: / / www.memorialhall.mass.edu / classroom / curriculum_12th / unit3 / lesson8 / bkgdessay.html

229 Cummings, L. (2008), *To guide the human puppet: Behavioural economics, public policy and public service contracting,* Serco Institute

7. OPTIMIZAREA OPTIMISMULUI ECHILIBRAREA BALANŢEI ÎNTRE PREA MULTĂ ŞI PREA PUŢINĂ ÎNCREDERE ÎN SINE

MOTIVAŢIE

▼

AŞTEPTARE x VALOARE
IMPULSIVITATE x AMÂNARE

Poate că atitudinea pozitivă nu garantează rezolvarea tuturor problemelor, dar va irita suficient de multă lume pentru a merita efortul.
Herm Albright

Puţine perioade din viaţa mea au fost mai întunecate ca acelea petrecute căutându-mi un nou serviciu. Căutarea unei slujbe, mai ales într-o perioadă de criză, este adesea umilitoare, îţi subminează încrederea în tine şi te pune serios la încercare. Pe măsură ce refuzurile şi lunile se adună, te cuprinde o incertitudine chinuitoare şi nu mai ştii cine eşti. Facturile se strâng grămadă şi creşte presiunea de a accepta orice, chiar şi postul despre care eşti convins că este sub nivelul tău de pregătire. Dar, într-un târziu, când te decizi să aplici pentru el, afli că până şi acela e greu de obţinut. Aici intervine credinţa, fie în tine însuţi, fie într-un Dumnezeu care a conceput un plan special pentru tine. Împotriva tuturor evidenţelor, trebuie să crezi că următorul interviu, următoarea cale pe care o vei apuca sau ziua de mâine îţi vor aduce un alt răspuns. Încrederea în sine este cea care face diferenţa între o persoană de succes şi un procrastinator; în lipsa acestei încrederi, canapeaua îţi face cu ochiul, televizorul îţi distrage atenţia, iar visele de viitor se transformă în speranţe deşarte[230]. Multe persoane care procrastinează se îndoiesc de propriile forţe şi, drept urmare, renunţă să

mai facă eforturi. Şi odată ce efortul dispare, apare – inevitabil – eşecul.

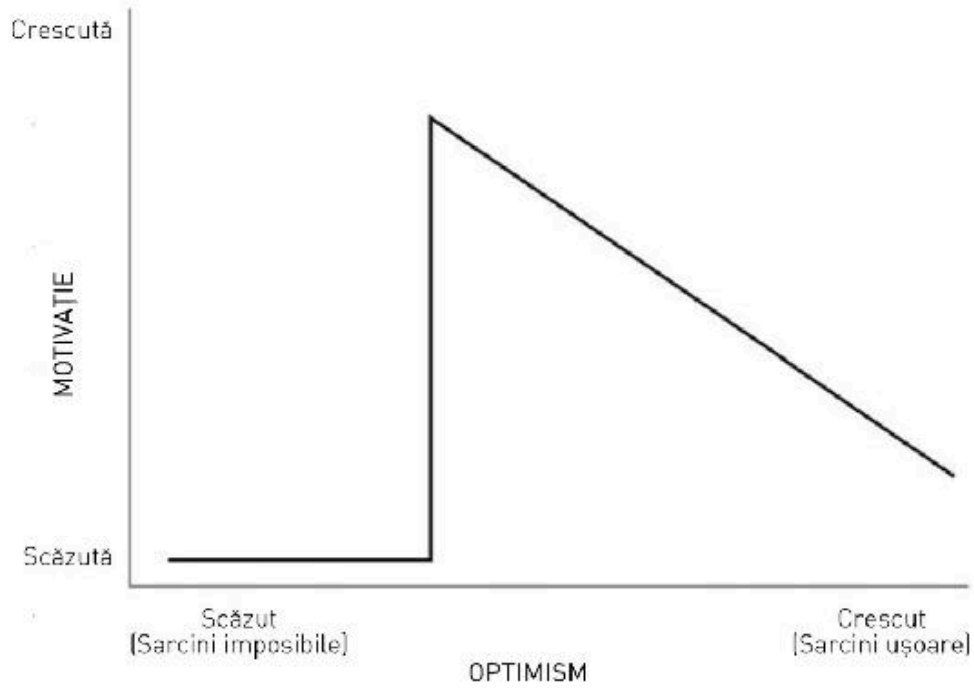
Încrederea este importantă deoarece creează sau afectează în mod direct *aşteptarea*. Încrederea este aşadar elementul motivaţional-cheie în Ecuaţia Procrastinării. Atunci când devenim mai puţin optimişti sau încrezători în capacitatea noastră de a rezolva o chestiune, motivaţia noastră se clatină şi ea: cu cât suntem mai nesiguri în privinţa succesului nostru, cu atât mai greu ne este să ne concentrăm asupra atingerii unui scop. Îndoiala de sine este de obicei asociată sarcinilor noi şi dificile, dar se poate transforma într-o stare cronică: aşteptarea ratării. Părerea proastă despre sine devine atunci o profeţie împlinită – aşteptându-ne la eşec, îl transformăm în certitudine pentru că nu facem tot ce ne stă în puteri şi nu ne dublăm eforturile. Cum credinţele noastre pot deveni realitate, avem nevoie de o doză sănătoasă de optimism care să ne motiveze în drumul spre succes.

Pe de altă parte, optimismul exagerat poate duce şi el la procrastinare[231]. Vă amintiţi fabula aceea a lui Esop cu întrecerea dintre broasca ţestoasă şi iepure? Iepurele, mult mai iute de picior, a fost atât de sigur că va ieşi victorios, încât a tras un pui de somn la jumătatea cursei. Broasca ţestoasă s-a mişcat încet, dar într-un ritm constant, şi şi-a întrecut adversarul leneş. Psihologii Michael Scheier şi Charles Carver, care şi-au dedicat viaţa studierii optimismului, scriau: „Este posibil să fim prea optimişti sau să ne manifestăm optimismul într-un mod neproductiv. De exemplu, optimismul nestăvilit ne poate determina să aşteptăm să ni se întâmple lucruri bune, fapt care ne micşorează şansele de succes”[232].

Optimismul exagerat poate predomina atunci când estimăm timpul necesar îndeplinirii unei sarcini. Fenomenul se numeşte „aberaţia planificării”. Majoritatea oamenilor nu se pricep nici măcar să evalueze perioada necesară finalizării celui mai banal lucru[233]. Când vă gândiţi cât timp vă trebuie pentru a face cumpărăturile de Crăciun, pentru a da un telefon sau a scrie un eseu, porniţi de la ideea că vă va lua „mai mult decât vă închipuiţi”. Chiar şi eu aduc modificări acestui capitol mult mai aproape de termenul de predare stabilit de editor decât ar trebui. N-avem ce face: memoria ne joacă feste din cauza unei înclinaţii înnăscute. Pentru a estima durata unui

eveniment viitor, ne amintim cât timp ne-a luat în trecut. Privind retrospectiv, micşorăm automat perioada şi ignorăm o parte din obstacolele întâmpinate şi din eforturile depuse. Din nefericire, acest proces amplifică efectele negative ale procrastinării. Dacă lăsaţi ceva pe ultima clipă, de cele mai multe ori veţi avea la dispoziţie mult mai puţin timp decât aţi crede.

Este nevoie să găsim un echilibru între pesimismul sumbru şi optimismul exagerat, corespunzător principiului Pollyanna. Jeffrey Vancouver, psiholog la Ohio University şi specialist în teoria motivaţională, a reuşit să localizeze punctul nodal al optimismului. El a descoperit că, într-un anumit sens, noi, oamenii, suntem nişte avari motivaţionali, care ne adaptăm constant nivelul de efort doar pentru obţinerea succesului şi folosim perspectiva eşecului ca semnal că a sosit momentul să ne upgradăm jocul[*234]. Priviţi graficul de pe pagina următoare.[235] Axa verticală reprezintă motivaţia, iar cea orizontală – optimismul (mai precis, percepţia noastră asuspra dificultăţii sarcinii). Evident, cu toţii ne dorim să obţinem cea mai mare recompensă posibilă cu cât mai puţin efort. Pe axa orizontală, mişcându-ne spre dreapta, avem sarcinile imposibile, prea dificil de îndeplinit. De ce să ne concentrăm resursele într-o direcţie în care nu ne aşteaptă nici o recompensă? Pe măsură ce sarcinile devin mai uşoare, optimismul nostru creşte, ajungând la un punct de dezechilibru. Motivaţia creşte brusc: credem că putem câştiga, chiar dacă acest lucru presupune un efort considerabil din partea noastră. Pe măsură ce optimismul nostru creşte, motivaţia scade. În cele din urmă, ajungem în capătul graficului, la sarcinile pe care credem că le putem îndeplini cu uşurinţă. Nu suntem motivaţi să le ducem la bun sfârşit deoarece le considerăm prea facile. Majoritatea procrastinatorilor se regăsesc în partea stângă a acestui grafic, sunt oameni care îşi subestimează calităţile, însă o parte din ei tind mai degrabă spre capătul din dreapta, considerându-se mai buni decât sunt cu adevărat[236].



Cum procrastinatorii au în general mai puţină încredere în sine comparativ cu nonprocrastinatorii, ne vom concentra mai întâi asupra mijloacelor prin care putem creşte optimismul, care joacă un rol central în cadrul factorului Aşteptare. Apoi ne vom îndrepta atenţia spre procrastinatorii prea încrezători în sine, pentru a afla cum să le mai dezumflăm, cu blândeţe, aşteptările exagerate.

Optimismul realist

Un pic de optimism ne ajută să perseverăm în abordarea unor sarcini dificile. „Data viitoare", vă puteţi spune cu optimism, „voi reuşi". Un asemenea mod de gândire vă va îndemna să acţionaţi mai mult decât constatarea realistă că „voi obţine succesul după alte câteva zeci de încercări". Nu este însă uşor să capeţi o dispoziţie sufletească atât de tonică. Sloganurile şi aforismele de genul „Gândeşte pozitiv!" sunt în general la fel de ineficiente pe cât sunt de răspândite; ele funcţionează cel mai bine asupra celor deja optimişti şi pot înrăutăţi în fapt situaţia celor care nu sunt[237]. Nu disperaţi însă. După mai bine de cincizeci de ani de cercetări asupra îmbunătăţirii factorului optimism, oamenii de ştiinţă au reuşit să identifice trei tehnici cu rezultate dovedite: spiralele succesului, victoria indirectă şi îndeplinirea dorinţelor.

Spiralele succesului

Indiferent de ce sport sunteţi pasionat, de la fotbal până la tenisul de masă, probabil idolul vostru întruchipează principiul spiralelor succesului. Eu sunt un fan al artelor marţiale, pe care le-am îndrăgit de pe la mijlocul anilor ’90, când m-am apucat de tae kwon do împreună cu un prieten. Deşi am suferit, după puţin timp, o leziune a genunchiului care m-a împiedicat să practic acest sport mai departe, am continuat să urmăresc concursurile. M-au fascinat îndeosebi Royce Gracie şi Matt Hughes, luptători aparent invincibili, care au dominat la vremea lor artele marţiale prin contribuţiile aduse la dezvoltarea jujitsului brazilian, respectiv prin calităţile de luptă. Fiecare victorie a lor a fost însă o lecţie predată adversarilor; în cele din urmă, abilităţile acestor campioni au fost contracarate sau copiate, iar ei au sfârşit prin a se retrage. Deţinătorul unui titlu de acum cinci ani ar trebui probabil presat pentru a se decide să se reîntoarcă în competiţii. Unul dintre puţinii campioni care au reuşit să se menţină în frunte este Georges St. Pierre. Fapt remarcabil, el atribuie succesul prezent unui fost eşec – mai de mult, a fost făcut knock-out de către Matt Sera. Iată ce a declarat St. Pierre: „Cred că înfrângerea aceea a fost cel mai bun lucru care mi se putea întâmpla, ea determinându-mă să îmi perfecţionez abilităţile”. Cei doi s-au întâlnit în anul următor, iar arbitrul a întrerupt meciul atunci când Sera nu a mai putut face faţă atacurilor lui St. Pierre.

Ceea ce îl face pe St. Pierre un luptător de mare forţă este trecutul său marcat de dificultăţi, inclusiv copilăria plină de lipsuri petrecută în Montréal. Perseverenţa i-a permis să transforme eşecurile iniţiale în succes, care, la rândul său, i-a dat încredere în sine şi l-a impulsionat să continue să lupte şi să îşi facă un viitor mai bun[238]. Este un exemplu de spirală a succesului: dacă ne stabilim singuri o serie de ţeluri provocatoare, dar realizabile, ne vom maximiza motivaţia şi vom da un sens performanţelor pe care le atingem, care ajung astfel să ne reflecte calităţile. Fiecare victorie câştigată cu greu va adăuga câte ceva eului nostru şi astfel vom dori să ne străduim şi mai mult. Este un proces asemănător celui prin care exploratorii polinezieni au cucerit sudul Pacificului. Din portul lor de acasă ei au zărit în depărtare o insulă nouă – un ţel nou – la care puteau ajunge, dacă îşi luau toate măsurile necesare. Au pornit în larg şi, în cele din urmă, au atins uscatul, pentru a vedea din noul

punct de observaţie o altă insulă îndepărtată[239]. Fiecare pas înainte este posibil datorită pasului făcut anterior.

Pentru cei care suferă de descurajare cronică şi se aşteaptă numai la eşecuri, spiralele succesului oferă o soluţie. Iniţierea lor este punctul nevralgic, având în vedere că viaţa de zi cu zi nu oferă ocazii bine structurate de natură să edifice încrederea în sine. Cu toate acestea, există unele oportunităţi, cum ar fi cursurile de supravieţuire în sălbăticie. Asemenea membrilor triburilor dintr-un sezon al reality-show-ului *Supravieţuitorul*, participanţii, de la instructori de management până la delincvenţi juvenili, trec prin aventuri în care sunt puşi să depăşească obstacole incredibil de dificile cu ajutorul unor ghizi care îi încurajează în eforturile pe care le fac. *Outward Bound* este cel mai longeviv şi mai popular dintre aceste programe educaţionale în mijlocul naturii. Împărţiţi în grupuri mici, participanţii fac expediţii solicitante pe uscat sau pe apă, care includ rafting, sailing, căţărări, explorări de peşteri, acţiuni de orientare turistică sau călărie. Se urmăreşte dezvoltarea abilităţilor de rezolvare a problemelor şi sporirea responsabilităţii personale; participanţilor li se cere să ia decizii-cheie atât înainte de a porni în expediţie (ce lucruri să iau cu mine?), cât şi pe parcurs (pe unde să o iau şi cum să ajung acolo?). Sute de studii au demonstrat că asemenea programe educaţionale în aer liber ajută la cunoaşterea de sine şi la îmbunătăţirea imaginii despre propria persoană[240].

Una dintre cele mai importante cauze ale forţei de atracţie exercitate de astfel de programe este faptul că, la final, participanţii au sentimentul puternic al unei experienţe de succes pe care o vor purta cu ei mai departe – şi aceasta deoarece, când vine vorba despre traversarea unui râu, căţărarea pe un munte sau rezolvarea unei situaţii neaşteptate, totul este extrem de concret. Experienţele personale de succes pot susţine o stare de spirit optimistă mulţi ani după ce evenimentul s-a consumat. „Am reuşit!” devine astfel „Pot să reuşesc!” Participanţii la un program de educaţie în aer liber au declarat, după încheierea programului, că încrederea în sine a continuat să crească după terminarea expediţiei. Rezolvând, în mijlocul naturii, probleme dificile de care nu se credeau în stare, după întoarcerea acasă şi-au

stabilit ţeluri mai înalte. Aceasta este esenţa unei spirale a succesului: îndeplinirea unei sarcini creează încredere în sine, care, la rândul său, generează efort ce duce spre noi realizări.

Părinţii pot experimenta spiralele succesului pe copii. Activităţile extracuriculare organizate care oferă sprijin şi încurajare pot îmbunătăţi performanţele şcolare şi creşte stima de sine, reducând totodată consumul de droguri, rata delincvenţei juvenile şi cea a abandonului şcolar[241]. Un exemplu în acest sens este activitatea de cercetaş – o adevărată reţetă de creare de sarcini tangibile, care promovează încrederea în sine[242]. Punând în practică mottoul „învaţă făcând", cercetaşii recompensează îndeplinirea sarcinilor prin atribuirea de insigne în semn de recunoaştere a fiecărei realizări în parte, culminând cu premiul Baden-Powell[243]. Aprinderea unui foc de tabără, ridicarea unui cort, dormitul în aer liber şi pregătirea mesei pentru tot grupul sunt realizări cu care copiii se pot mândri acasă şi pe care – fapt mult mai important – şi le vor aminti apoi cu plăcere. Astfel de poveşti de succes se constituie treptat într-o naraţiune care îl ajută pe cel mic să facă faţă următoarelor provocări*[244].

Iată acum şi un exemplu de spirală a succesului preluat din experienţa personală. Un prieten apropiat are un fiu cu probleme de încredere în sine şi anxietate; cum nu se aştepta la succes, el renunţa uşor la orice proiecte. Părinţii l-au înscris la un *dojo* de arte marţiale tae kwon do cu reguli foarte stricte. Băiatul a avut nevoie de mai multe încercări pentru a obţine centura galbenă, dar în final a reuşit. Evenimentul s-a dovedit a fi unul de răscruce şi i-a schimbat cursul vieţii; şi aceasta nu pentru că a învăţat să se bată mai bine. De fiecare dată când era tentat să abandoneze ceva, mai ales la şcoală, părinţii îi aminteau cum perseverase pentru a obţine centura galbenă şi cât de bine se simţise atunci când o primise. După ce învinsese astfel de obstacole în trecut, acum era capabil să dea piept cu orice provocare nouă.

Ca adulţi, poate că nu aveţi timpul necesar pentru a vă înscrie într-un program *Outward Bound*, după cum la fel de posibil este să nu-mi împărtăşiţi pasiunea faţă de artele marţiale. În plus, sunteţi fără îndoială prea bătrâni pentru o organizaţie de cercetaşi. Nu vă faceţi griji; există multe alte opţiuni pentru a crea o spirală a succesului. Secretul

este să începeţi cu lucrurile mărunte, să acordaţi atenţie îmbunătăţirilor treptate şi să împărţiţi sarcinile mari şi solicitante în porţiuni uşor realizabile. Ca în adagiul despre cum se poate înghiţi un elefant – bucată cu bucată –, împărţiţi proiectele dificile într-o serie de etape fezabile, propunându-vă în mod deliberat să atingeţi rapid câteva succese. Dacă nu vă simţiţi în stare să elaboraţi un raport complet, apucaţi-vă de acea parte pe care o puteţi scrie acum. Concepeţi cuprinsul lucrării sau poate că există câteva citate pe care doriţi să le reţineţi pentru a le folosi mai târziu… Ce-ar fi să căutaţi nişte rapoarte similare, care să vă inspire sau să vă îndrume într-o anumită direcţie? Dacă nu puteţi alerga un kilometru, atunci alergaţi măcar o sută de metri. După ce aţi reuşit acest lucru, opriţi-vă şi, data viitoare, încercaţi să parcurgeţi două sute de metri. Notaţi-vă ce progrese aţi făcut şi veţi vedea cât de repede veţi ajunge să alergaţi un kilometru. Nimeni nu trebuie să afle de micile voastre succese; ţineţi-le secrete şi bucuraţi-vă de ele, vă vor impulsiona să continuaţi pe mai departe. Trucul acesta necesită înregistrarea schimbărilor treptate prin care treceţi, poate cu ajutorul unui jurnal personal.

Reţineţi: întotdeauna există o cale spre mai bine, oricât de mărunte vi s-ar părea câştigurile de etapă. Cu cât reuşiţi să recunoaşteţi progresele subtile pe care le faceţi în atingerea scopurilor propuse, cu atât veţi avea mai mari şanse ca încrederea în voi să crească[245]. Succesul duce la succes.

Pentru a vă ajuta să transformaţi aceste descoperiri în realitate, am inclus în capitolul de faţă şi în cele două care urmează câteva secţiuni, sub titlul *Puncte de acţiune*. Ele vă oferă indicii cu privire la modul în care să puneţi direct în practică, uşor şi fără întârziere, ceea ce citiţi în această carte. Iată, aşadar, prima dintre aceste secţiuni:

1. Puncte de acţiune pentru spiralele succesului: Gândiţi-vă la un domeniu de real interes din viaţa voastră şi, după aceea, încercaţi să îi aduceţi câteva mici îmbunătăţiri faţă de situaţia din momentul respectiv. Pe măsură ce căpătaţi mai multă încredere în voi, extindeţi-vă eforturile şi asupra altor domenii decât aria voastră de confort. Luaţi în considerare lista de mai jos (şi îmbogăţiţi-o):

- Solicitaţi mai multe responsabilităţi, fie la locul de muncă, fie în cadrul comunităţii. Dacă acest lucru implică şi o muncă fizică dură, precum construirea de case pentru cei lipsiţi de adăpost, cu atât mai bine. Muşchii care vă dor vă vor aminti de eforturile şi succesele voastre.
- Călătoriţi într-o regiune pe care aţi dorit mereu să o vizitaţi, dar nu aţi crezut niciodată că o veţi face. Acordaţi-vă puncte bonus dacă nu vorbiţi limba din partea locului.
- Înscrieţi-vă într-o expediţie unde să puteţi face sporturi extreme precum rafting pe ape înspumate, căţărat pe munte, bungee jumping sau skydiving.
- Învăţaţi ceva nou. Urmaţi cursuri de gătit, de kickboxing, de fotografiat sau de muzică. Pe măsură ce avansaţi în pregătire, remarcaţi micile progrese făcute şi consideraţi-le victorii personale.
- Încercaţi-vă puterile cu un hobby mai vechi pe care să îl ridicaţi la un alt nivel. Dacă vă place să alergaţi, antrenaţi-vă pentru a participa la o cursă. Alternativ, alăturaţi-vă unei echipe dintr-o ligă de amatori sau atacaţi cele mai dificile pasaje solo din *Guitar Hero.*
- Împărţiţi atribuţiile dificile în sarcini mai mici. Ţineţi evidenţa progreselor făcute. Număraţi-vă succesele.

Victoria indirectă

În copilăria mea, grădinile zoologice constau din cuşti, nu din habitate, iar animalele erau realmente ţinute în captivitate în adevăratul sens al cuvântului. Odată, tata m-a dus să văd elefanţii. O mamă cu puiul ei stăteau unul lângă altul, ambii având un picior din spate legat. Un lanţ gros şi greu îl împiedica pe pui să se mişte, însă mama era legată doar cu o frânghie subţire. „De ce e aşa, tati?", am întrebat. „N-ar fi trebuit ca lanţul gros să fie folosit pentru elefantul mai mare?" „Nu", mi-a explicat el. „Puiul de elefant a fost legat cu lanţul gros pentru că încă se mai zbate să se elibereze. În cele din urmă, va accepta şi el că lanţul nu se rupe şi, la fel ca mama lui, va renunţa să se zbată. Iar în momentul când va ajunge la concluzia că n-are cum să scape, frânghia subţire va fi de ajuns şi pentru el".

Deşi am relatat-o la persoana întâi, aceasta este o poveste motivaţională, la fel ca multe altele pe care le-am auzit în viaţă. Morala este că dispunem de puteri uriaşe

însă, la un moment sau altul al existenţei noastre, cineva ne frânge voinţa şi ne domină, iar noi nu ne dăm seama cât de uşor ne-ar fi să ne recâştigăm forţele, dacă am încerca. De fiecare dată mă simt tulburat atunci când retrăiesc povestea şi sunt dornic să-mi rup propriile lanţuri metaforice. Există multe alte poveşti motivaţionale ce au capacitatea de a ne oferi o victorie indirectă – de la discursul de ziua Sfântului Crispin rostit de regele Henric al V-lea înaintea Bătăliei de la Azincourt, la celebra declaraţie „vom lupta pe plaje" a lui Winston Churchill. Cele mai multe poveşti motivaţionale sunt incluse în biografiile unor oameni de mare succes din care vă puteţi inspira şi voi.

Gândiţi-vă la efectul unei asemenea poveşti asupra antreprenoarei Kaaydah Schatten. Crescută într-o sărăcie lucie de către părinţi alcoolici, ea este astăzi multimilionară şi proprietara unei francize internaţionale, transformare pe care o atribuie în parte unei influenţe exercitate la începuturile vieţii sale. În copilărie, Schatten a citit povestea vieţii Ecaterinei cea Mare şi, găsind asemănări cu propria origine – Kaaydahii descind dintr-o familie regală, fiind moştenitorii căpeteniei tribului Quakiutl –, a adoptat-o pe Ecaterina drept model în viaţă. Pentru a vă bucura şi voi de un astfel de model, poate găsiţi o poveste care să vi se potrivească, o istorie de viaţă care să rezoneze în inima voastră şi, totodată, cu potenţialul vostru[246].

Pentru oamenii cu un nivel foarte scăzut al încrederii în sine, o poveste motivaţională nu este însă probabil de ajuns pentru a-i determina să facă primul pas. Pesimiştii tind să-şi subaprecieze succesele personale, discreditându-le cu remarci negative la adresa propriei persoane, de genul: „Oricine ar fi putut face asta", „A fost o chestiune de şansă" sau „Aşa ceva n-are cum să mi se mai întâmple". Ei au nevoie de forme active de încurajare, care să îi convingă că succesul obţinut se datorează propriilor eforturi, că pot avea parte de lucruri bune atunci când se străduiesc cu adevărat. De obicei, primim astfel de încurajări din partea grupurilor de sprijin, a prietenilor şi a modelelor pe care le alegem în viaţă. Începând din adolescenţă, cercul de prieteni devine un factor determinant în dezvoltarea noastră personală[247]. Dacă ne înconjurăm de oameni nepotriviţi, ei ne pot trage

înapoi. Dar dacă, dimpotrivă, ne alegem bine prietenii, succesul lor ne poate îndemna să gândim: „Dacă ei pot, atunci eu de ce n-aş putea?”. Atitudinile sunt molipsitoare, aşa că fiţi inteligenţi şi frecventaţi oameni optimişti şi de valoare. Grupul social cu care ne asociem ne ajută să ne cimentăm propria viziune asupra lucrurilor care sunt în acelaşi timp posibile şi demne de a fi realizate. Atât abandonarea, cât şi continuarea eforturilor sunt contagioase[248].

Câteva grupuri par a fi deosebit de bine structurate în direcţia încurajării unui spirit pozitiv. Cluburi precum Elks şi Rotary sau chiar organizaţii ca lojile masonice cuprind milioane de oameni din întreaga lume, cu toţii contribuind voluntar la acţiuni de binefacere în folosul comunităţii. Opţiunile nu se termină însă aici. Soţia mea participă la prânzurile de afaceri pentru femeile aflate în posturi de conducere organizate de Famous Five, o filială locală a grupului Calgary. Eu însumi sunt înscris în clubul Toastmasters, care promovează discursul public prin acţiuni de încurajare şi într-o atmosferă deosebit de primitoare. La fel de bine puteţi însă înfiinţa şi voi un astfel de grup[249]. Benjamin Franklin, de pildă, a creat aşa-numitul Junto sau Clubul Şorţurilor din Piele. Membrii săi se întâlneau în fiecare vineri seara, la o halbă de bere, pentru a discuta modalităţile prin care puteau ajuta comunitatea.

2. Puncte de acţiune pentru victoria indirectă: Căutaţi inspiraţia în poveşti motivaţionale sau, şi mai bine, în grupurile sociale. E mai uşor să crezi în tine atunci când eşti înconjurat de oameni care au încredere în ei – sau în tine. Iată câteva sugestii:

- Vizionaţi filme motivaţionale. Vă recomand unele pe care le-am văzut eu însumi: *Oameni de onoare, Piciorul meu stâng, Apollo 13, Invictus* şi *Hotel Rwanda*.
- Citiţi biografii şi autobiografii inspiraţionale. Cele mai percutante sunt acelea care rezonează cu propria voastră experienţă de viaţă, aşa că cereţi ajutorul librarilor ca să ştiţi ce să alegeţi. De exemplu, dacă sunteţi bucătar de meserie, citiţi *Humble Pie*[*250], în care Gordon Ramsay îşi descrie copilăria marcată de lipsuri.
- Ascultaţi discursuri motivaţionale. Marii atleţi ai lumii, eroii şi oamenii de afaceri susţin regulat conferinţe în

care îşi relatează experienţele de viaţă. Participaţi şi voi la astfel de evenimente.

- Alăturaţi-vă unei asociaţii comunitare, profesionale sau caritabile. Oamenii care vor să se autoperfecţioneze şi să dăruiască ceva şi celor din jur vă vor insufla optimism.
- Înfiinţaţi un grup de sprijin. Nu contează dacă este alcătuit din cei alături de care faceţi jogging, studiaţi Biblia sau (ca în cazul lui Benjamin Franklin) mergeţi la un pahar, atâta timp cât sunt prieteni dispuşi să se încurajeze reciproc.

Îndeplinirea dorinţelor

Atleţii profesionişti folosesc adesea tehnica vizualizării pentru a-şi atinge scopurile. Înainte de culcare, îşi imaginează o balansare perfectă pe terenul de golf sau o aterizare fără ezitări la triplu axel. Recrearea mentală în cele mai mici detalii a performanţei implică activarea neuronilor-oglindă, care întipăresc atât de adânc gestul respectiv în creier, de parcă ar fi înfăptuit cu adevărat[251]. Vizualizarea poate combate şi procrastinarea, prin intermediul unei metode denumite *contrastare mentală.*

Experta în contrastare mentală Gabriele Oettingen de la New York University şi-a construit cariera de psiholog în jurul acestei tehnici[252]. Începeţi prin a vă imagina un obiectiv. Dacă este vorba despre cumpărarea unei maşini, închipuiţi-vă aşezat la volan şi pornind la drum în văzul tuturor. Dacă ţelul vostru este obţinerea unei slujbe anume, gândiţi-vă cum ar fi să obţineţi acel post de vis. Aţi reuşit să vă faceţi o imagine mentală clară? Bun.

Acum să trecem la pasul următor, cel mai important dintre toate. Puneţi în contrast ceea ce sunteţi în momentul de faţă cu ceea ce vreţi să deveniţi. Vizualizaţi rabla ruginită pe care o conduceţi acum sau serviciul de doi bani, prost plătit, pe care îl aveţi în prezent. Rezultatul este acela că veţi percepe situaţia în care vă aflaţi ca un obstacol în calea visurilor voastre. Contrastarea mentală nu creează optimism, însă maximizează beneficiile motivaţionale ale optimismului prin energia şi efortul pe care le generează, ca şi prin imboldul instantaneu de a elabora planuri. Oamenii care practică această tehnică încep aproape imediat să îşi urmeze visele, punând bariere în calea procrastinării.

Ce se întâmplă însă dacă uitaţi de al doilea pas şi vă concentraţi exclusiv asupra fanteziilor pozitive? *Vizualizarea creativă* este cea care încurajează o astfel de abordare. În cadrul acestei tehnici, accentul cade pe crearea de imagini vii şi atrăgătoare după placul inimii, în scopul de a atrage viziunea respectivă către voi. Însă Oettingen, care a consacrat douăzeci de ani studiilor în acest domeniu, consideră că astfel de fantezii duc în general la efecte *opuse* celor scontate; ele secătuiesc energia motivaţională[253]. Singurul câştig al vizualizării creative este o viaţă bogată în fantezii. Oettingen a descoperit că, indiferent de obiectivul propus, fie că acesta era pregătirea unor examene, obţinerea unei slujbe, vindecarea după o intervenţie chirurgicală, reducerea numărului de ţigări fumate, întâlnirea cu un străin atrăgător sau îmbunătăţirea relaţiilor personale, grupul de studiu cu performanţele cele mai slabe se mărginise la fanteziile pozitive. Aşa încât mai bine renunţaţi cu totul la această tehnică[254].

3. Puncte de acţiune pentru îndeplinirea dorinţelor: Adepţii vizualizării creative nu trebuie să înceteze să o practice, ci doar să îi adauge ceea ce trebuie. Continuaţi cu afirmaţiile pozitive la adresa propriei persoane, cu angajamentele de îndeplinire a unei misiuni asumate, însă după aceea, reflectaţi la ceea ce sunteţi în acel moment. Iată în ce ar consta, pas cu pas, acest parcurs:

- Aşezaţi-vă într-un loc liniştit şi încercaţi să vă goliţi mintea de alte gânduri. Concentraţi-vă asupra vieţii pe care v-o doriţi.
- Decupaţi această imagine a viitorului şi îndreptaţi-vă toată atenţia spre un singur aspect. Poate fi o relaţie sentimentală, o slujbă, o casă sau un corp sănătos.
- Adăugaţi tot ce este necesar pentru a face această imagine mentală şi mai atrăgătoare. În acest scop, începeţi un jurnal personal, creaţi un colaj de fotografii sau doar petreceţi cât mai mult timp în linişte, concentrându-vă.
- Apoi comparaţi *mental* viitorul cu ceea ce sunteţi în prezent. Remarcaţi prăpastia dintre cele două. Puneţi acelaşi accent pe această discrepanţă, ca şi pe imaginea idealizată a viitorului.
- Dacă, după contrastarea mentală, rămâneţi la fel de optimişti în privinţa împlinirii acelui viitor ideal,

motivaţia voastră în atingerea scopului propus va fi cu atât mai mare. Începând să acţionaţi pentru acoperirea decalajului dintre ceea ce sunteţi acum şi ceea ce vreţi să deveniţi, procrastinarea va dispărea. Acum ştiţi ce aveţi de făcut şi simţiţi imboldul necesar pentru a trece la fapte.

Tărâmul fanteziei

Excesul de încredere în sine dăunează la fel de mult ca şi lipsa acesteia. Cu patruzeci şi una de zile înaintea începerii războiului din Irak, secretarul american al Apărării, Donald Rumsfeld, estima că respectivul conflict „ar putea dura şase zile, şase săptămâni… Nu cred că mai mult de şase luni". Se baza pe faptul că trupele aliate vor fi întâmpinate de localnici drept forţe eliberatoare. Costul operaţiunilor? S-a presupus că nu avea să depăşească cincizeci până la şaizeci de miliarde de dolari, nicidecum aproape un trilion, aşa cum a rezultat în final. Din nefericire, prea multă încredere în capacitatea militară duce adeseori la războaie lungi şi neprofitabile[255].

În lumea afacerilor, excesul de încredere în propriile forţe generează probleme similare: fuziunile nu se realizează de multe ori în termenele stabilite şi în cadrul bugetului preconizat[256]. Excesul de încredere a dus, de pildă, la un fiasco în cazul avionului Concorde; în ciuda dovezilor tot mai numeroase privind lipsa de rentabilitate, atât Air France cât şi British Airways au continuat investiţiile în acest proiect[257]. Antreprenorii fac deseori asemenea erori, confirmând astfel teoria lui Jeffrey Vancouver, potrivit căreia optimismul are un punct nodal (vezi graficul de la pagina 132)[258]. Încrederea în sine este, într-adevăr, un element necesar în demararea unei afaceri, iar întreprinzătorii tind să aibă mai multă, în comparaţie cu restul populaţiei. Însă, după cum arată şi graficul, mulţi oameni de afaceri prea încrezători în sine dau, într-un final, greş. Dacă această încredere este supradimensionată şi lipsită de fundament, ea alimentează procrastinarea fiindcă cei aroganţi nu iau de obicei în seamă problemele şi, în consecinţă, amână rezolvarea lor[259].

Unii filosofi, precum Pangloss, personajul lui Voltaire care întruchipează optimismul naiv şi fără limite, pun prea mare preţ pe încrederea în sine. În ultimele câteva

secole, credinţele pozitive nelimitate au stat la baza mai multor sisteme filosofice de succes, ca de exemplu mişcarea Noua Gândire a lui Phineas Quimby sau Forţa Gândirii Pozitive a lui Norman Vincent Peale[260]. Cel mai bun exemplu contemporan de gândire de tip panglossian este *Secretul*, carte (şi ecranizare cinematografică) a cărei autoare este producătoarea TV de origine australiană Rhonda Byrne. Byrne crede că gândurile au o energie magnetică ce „cheamă" lucruri de acelaşi gen, printr-o Lege a Atracţiei – gândeşte pozitiv şi lucruri pozitive vor veni spre tine. În lume există milioane de adepţi ai acestei filosofii, însă eu nu mă număr printre aceştia[261]. Legea Atracţiei desparte credinţa pozitivă de acţiune, lăsând credinţa suspendată undeva în gol. Ea transformă concluzia filmului *Little Engine That Could*[*262] din „Cred că pot" în „Cred că va funcţiona". E o mare diferenţă[263].

Pentru a preveni excesul de optimism, avem nevoie de un strop de pesimism. Aşa cum spunea Freud, trebuie să activăm *principiul realităţii*: să înfruntăm realitatea situaţiei în care ne aflăm atunci când căutăm cea mai bună modalitate de a ne atinge scopurile. Invocarea principiului realităţii reprezintă un semnal că ne-am depăşit pornirile copilăreşti şi impulsive şi că suntem capabili să apreciem corect preţul pe care trebuie să îl plătim pentru a ne împlini visele. Acest fapt presupune prevederea a ceea ce se poate întâmpla rău şi găsirea soluţiilor prin care putem diminua efectul potenţial al piedicilor care ne stau în cale. Neil Armstrong, primul om care a păşit pe Lună, a folosit principiul în zborurile sale spaţiale. „Ei bine", a spus el, „am încercat din răsputeri să nu avem prea multă încredere în noi, deoarece atunci când eşti prea încrezător în tine, de obicei se întâmplă ceva rău".

În domeniul afacerilor, aplicarea principiului realităţii constituie o etapă standard în managementul crizelor. Aforismele referitoare la acest subiect sunt bine cunoscute: „Dacă nu reuşiţi să vă faceţi un plan, înseamnă că vă planificaţi să nu reuşiţi" sau „E mai bine să previi decât să tratezi"[264]. Putem adapta principiul la fenomenul procrastinării acţionând în două moduri: „Gândeşte-te la ce e mai rău, speră în ce e mai bine" şi „Acceptă că ai devenit dependent de procrastinare".

Gândeşte-te la ce e mai rău, speră în ce e mai bine

Foarte puţini oameni reuşesc din prima încercare să aducă schimbări majore în viaţa lor; cei mai mulţi dintre noi au nevoie de câteva tentative. Luaţi drept exemplu hotărârile de Anul Nou: adesea, abia după cinci încercări ajungeţi să vă ţineţi promisiunile timp de mai mult de şase luni[265]. Eu însumi am avut mult de furcă când am vrut să mă las de fumat; n-am reuşit decât după mai multe încercări. Aceeaşi perseverenţă este necesară şi în cazul unor chestiuni mai grave, de tipul consumului de alcool sau de droguri. Indiferent ce faceţi, încercaţi să evitaţi acest proces repetitiv dureros; confundarea dorinţelor cu realitatea nu face decât să amplifice procrastinarea.

Psihologii Janet Polivy şi Peter Herman descriu astfel de manifestări disfuncţionale de optimism exacerbat drept *sindromul speranţelor false*. Prea multă încredere în amploarea, viteza şi uşurinţa cu care poţi produce schimbări majore în viaţă se asociază cu o rată scăzută a succesului. Dacă avem aşteptări prea mari şi nerealiste, tendinţa este să subestimăm realizările mărunte. De pildă, nu aţi slăbit *decât* cinci kilograme. Aţi fumat la o petrecere, deşi aţi jurat să nu mai puneţi ţigară în gură. Nu v-aţi dus o săptămână la sala de fitness. Toate acestea le vedeţi drept „eşecuri" şi vă pierdeţi elanul – iar rezultatul este că, după toate probabilităţile, veţi renunţa şi vă veţi simţi mai rău chiar decât atunci când aţi luat hotărârea de a vă schimba. Deziluzia aceasta este extrem de frecventă, căci industria de autoperfecţionare insuflă oamenilor aşteptări şi speranţe incredibil de mari. Dacă faceţi parte din vasta majoritate a acelora care nu se transformă la fel de repede pe cât promit reclamele, veţi considera că eşecul vi se datorează în exclusivitate, şi nu programului pe care aţi fost consiliat să-l urmaţi.

Succesul implică crearea unui echilibru între optimism şi realism: pe parcurs, veţi avea multe bătăi de cap şi, foarte probabil, recidive, dar vă puteţi reveni[266]. Atunci când m-am lăsat de fumat, m-am concentrat asupra numărului de ţigări fumate la o petrecere şi a timpului scurs între petrecerile la care participam. Când prima variabilă a ajuns să scadă, iar a doua să crească în mod constant, am ştiut că mă aflam pe drumul cel bun. În loc să credeţi că vă puteţi înfrânge uşor şi în totalitate problemele de procrastinare, mai bine concentraţi-vă pe ideea că puteţi, pur şi simplu, să le înfrângeţi. În loc să vă

promiteţi să nu mai procrastinaţi niciodată, mai bine începeţi, cât puteţi mai devreme şi simultan, mai multe proiecte. Câştigurile modeste pot duce la rezultate semnificative. Am studenţi care se apucă să înveţe cu numai patruzeci şi opt de ore înaintea examenului; dacă ar începe doar cu o zi mai devreme, ar creşte perioada de studiu cu 50%. Aşa cum ne sfătuia autorul Louis L'Amour: „Victoria nu se măsoară în kilometri, ci în centimetri. Faceţi un pas mic, apoi continuaţi cu un altul puţin mai mare".

4. Puncte de acţiune pentru strategia „Gândeşte-te la ce e mai rău, speră în ce e mai bine": Viaţa nu te duce uneori pe drumul pe care ţi l-ai propus. În loc să te aştepţi la perfecţiune, anticipează dificultăţi şi reculuri. Atunci când acestea – inevitabil – se vor produce, nu vei mai putea fi distras atât de uşor. Iată câteva metode prin care să acordaţi planurilor voastre o doză de pesimism sănătos:

- Identificaţi acele lucruri care ar putea să fie o piedică în atingerea scopurilor propuse. Meditaţi cu toată sinceritatea la experienţele voastre anterioare şi cereţi sfatul celor care au trecut prin greutăţi asemănătoare. De exemplu, inspiraţi-vă din cele scrise pe forumurile dedicate procrastinării.
- Faceţi o listă a modurilor în care procrastinaţi de obicei şi postaţi-o undeva, la îndemână, la locul vostru de muncă.
- Evitaţi riscurile potenţiale de procrastinare. De pildă, dacă vă place să pierdeţi timpul scriind mesaje, închideţi-vă telefonul sau PDA-ul atunci când ajungeţi la serviciu.
- Elaboraţi din timp un plan de salvare în caz de dezastru. Dacă sesizaţi că aveţi tendinţa de a nu vă ţine de treabă şi a nu mai merge, de exemplu, la sală, la cine puteţi apela de urgenţă? Aveţi un prieten capabil să vă insufle energia necesară? Sau vă puteţi permite să angajaţi un instructor personal care să vă aducă pe drumul cel bun?
- Dacă simţiţi că motivaţia începe să scadă, recurgeţi imediat la planul de salvare. Concentraţi-vă pe reducerea intensităţii şi a duratei momentelor de recădere în procrastinare.

Acceptă că ai devenit dependent de procrastinare

Atunci când procrastinarea ia forme cu adevărat grave, paşii mărunţi pot să nu mai fie de ajutor. Înseamnă că e momentul să treceţi la alte măsuri, mult mai dure, de genul programului în doisprezece paşi aplicat de Alcoolicii Anonimi. La aceştia, primul pas este: „Recunosc că sunt neputincios în faţa alcoolului". Pentru mulţi observatori din afară, pare un început ciudat, deoarece contrazice orice noţiune de optimism şi creşte probabilitatea ca, după un pahar, să-ţi pierzi stăpânirea de sine şi să cazi iarăşi în beţie[267]. Şi totuşi, paradoxal la prima vedere, recunoaşterea neputinţei în faţa alcoolului sau procrastinării poate duce la eliminarea amândurora.

Este cu adevărat posibil să vă îmbunătăţiţi autocontrolul dând curs pesimismului. Cum funcţionează acest lucru? Ei bine, admiterea sinceră a faptului că orice act rezultat din scăderea puterii voastre de voinţă va duce inevitabil la prăbuşirea definitivă a stăpânirii de sine vă va creşte motivaţia mai mult decât credinţa că o recădere ocazională poate fi uşor trecută cu vederea[268]. Abstinenţa constituie un antidot mai bun decât găsirea de scuze şi indulgenţa faţă de un pas greşit, oricât de mic. Cum un pahar de băutură, o singură ciocolată sau o ţigară sunt lucruri neimportante în sine, ne putem amăgi subestimându-le relevanţa. Dacă ne lăsăm legănaţi de iluzia că o zi în plus de amânare este acceptabilă, atunci ziua acţiunii nu va veni niciodată[269]. Maury Silver şi John Sabini, care au efectuat cercetări asupra procrastinării în anii '70, descriu problema din punctul de vedere al unui student procrastinator tipic[270]:

> Acum, să presupunem că aţi fi puşi în situaţia de a decide ce să faceţi în următoarele cinci minute, nu mai mult – fie să vă apucaţi de scris o lucrare, fie să jucaţi pinball. Lucrarea mai poate să aştepte preţ de un joc – costul pe termen lung este nesemnificativ. Judecând pe termen scurt, cinci minute de pinball sunt cu mult mai plăcute decât cinci minute petrecute scriind o lucrare şi, la urma urmei, cât aţi putea scrie în cinci minute? Jocul de pinball este alegerea firească. Terminaţi jocul şi trebuie să decideţi ce veţi face în următoarele cinci minute. Situaţia nu a suferit decât schimbări minore, aşa că veţi ajunge la acelaşi rezultat. Odată ce aţi luat în serios opţiunea cu pinballul şi v-aţi fragmentat noaptea în intervale de câte cinci minute, sunteţi condamnaţi la a continua jocul până vă veţi pierde toţi banii, maşinăria se va strica sau cineva foarte

insistent va ţine morţiş să joace şi el. Problema este că până şi acele cinci minute, aparent insignifiante, vor avea repercusiuni asupra lucrării. Tocmai pentru că un singur joc de pinball durează aşa de puţin, seducţia lui este atât de mare.

Când vine momentul să alegeţi între a lucra şi a amâna munca, nu veţi duce lipsă de scuze pentru cedarea în faţa tentaţiilor. Mâine voi avea condiţii mai bune de lucru, aşa că o să încep atunci; o să lucrez mai bine după ce mănânc ceva; îmi va fi mai uşor dacă fac mai întâi curăţenie în cameră; o să mă apuc după ce trec de nivelul acesta, după ce mă uit la televizor, după ce trimit e-mailul; petrecerea / emisiunea aceasta e nemaipomenită, ar fi păcat s-o ratez; merit o pauză, doar am muncit deja prea mult; numai de data asta, deci nu se pune; mai am timp berechet; şi, în cele din urmă, e prea târziu, aşa că ce mai contează?, n-are rost să mă mai apuc de treabă. Toate acestea sunt justificări post factum. Ele nu au decât rolul de a vă domoli anxietatea şi senzaţia de vinovăţie.

Există o singură modalitate sigură de a vă opri din căutarea de scuze pentru procrastinare. Urmaţi mottoul epocii victoriene: „Nu îngădui niciodată vreo excepţie de la regulă”[271]. Este acelaşi sfat pe care îl primesc şi cei înscrişi în programul Alcoolicii Anonimi. Sprijiniţi-vă angajamentul de a începe din vreme pe convingerea că orice deviere va fi catastrofală, că primul pas în direcţia procrastinării va fi urmat de nenumărate altele. Contextul zilei de mâine nu va fi prea diferit de cel al zilei de azi: veţi fi tentaţi să acceptaţi să plătiţi un cost mic, dar cumulativ, pentru plăceri imediate, dar modeste. Dacă veţi amâna chiar şi numai o singură dată, decizia se va repeta zi de zi, iar consecinţele vor fi din ce în ce mai serioase. Este ca în următorul fragment din capodopera lui Goethe, *Faust*. A cere mai mult timp înseamnă a face un pact cu diavolul.

Ce nu faci azi, nu ai să faci nici mâine.
Dar zilele nu-s de pierdut.
Prilejul prindeţi-l de chică,
Atunci nici el n-adastă mut.
Luaţi-l numai cu-ndrăzneală
Pe scenele acestea de prin ţară.
Încearcă, ce se poate, fiecare.[272]

5. Puncte de acţiune pentru strategia „Acceptă că ai devenit dependent de procrastinare”: Dacă vă daţi seama

că procrastinaţi în mod cronic, că vă amăgiţi încontinuu, căutând scuze de moment pentru întârzieri repetate, tehnica pe care v-o prezint în cele ce urmează este probabil cea mai eficientă. Ar trebui să porniţi de la ideea că procrastinarea are o mare influenţă asupra vieţii voastre şi că, pentru a o înfrânge, trebuie să acceptaţi câteva adevăruri umilitoare.

- Gândiţi-vă de câte ori vi s-a întâmplat să renunţaţi la planurile făcute şi, drept urmare, să daţi de necazuri. Notaţi-vă zilnic în jurnal astfel de momente pentru a descoperi cauzele obişnuinţei de a procrastina.
- Admiteţi că cea mai mare îngrijorare a voastră este lipsa de voinţă de care daţi dovadă, faptul că încercaţi tot timpul să vă autoamăgiţi că „asta nu se va mai repeta niciodată”.
- Recunoaşteţi că primul gest de amânare vă permite să găsiţi scuze şi următoarelor. O asemenea recunoaştere vă ajută să reduceţi posibilitatea acelui prim pas greşit.

Ce urmează

Capitolul de faţă este dedicat acelor Eddie cu aşteptări modeste de la viaţă şi care au nevoie doar de ceva mai multă încredere în sine pentru a-şi atinge potenţialul. În capitolul 2 am arătat cum Eddie n-a mai crezut în abilităţile sale din domeniul vânzărilor şi, din cauza acestor dubii, eşecul a urmat inevitabil. Dacă ar fi fost mai atent la propriile progrese, ar fi putut iniţia o spirală a succesului. Dacă ar fi adăugat acestui elan şi înscrierea într-un grup de sprijin, creând o mică victorie indirectă, cariera lui în vânzări nu ar fi luat sfârşit. Poate că şi voi v-aţi îndoit la un moment sau altul de propria capacitate de a avansa în carieră, de a vă îmbunătăţi viaţa personală sau starea de sănătate. V-aţi propus să vă schimbaţi fără a crede cu adevărat că sunteţi în stare să o faceţi. Opriţi-vă o clipă şi revedeţi răspunsurile date la testul de autoevaluare din capitolul 2. Dacă scorul vostru este egal sau mai mic de 24 pe scala aşteptării, poate că şi voi, la fel ca Eddie, ar trebui să studiaţi cu mai multă atenţie tehnicile prezentate aici.

Pe de altă parte, dacă sunteţi prea încrezători în voi, riscul este la fel de mare. Încrederea în sine şi optimismul seamănă în multe privinţe cu efectele administrării vitaminei A: dozele prea mici pot duce la orbire, iar excesul la moarte. Ideea este să găsiţi acel punct de

echilibru între pesimism şi nonşalanţă, punctul în care să aveţi încredere în capacitatea voastră de a reuşi, dar nici atâta încredere încât să consideraţi că nu trebuie să mai faceţi nici un efort. Indiferent dacă aşteptările voastre pozitive ar trebui să se aprindă sau, dimpotrivă, să se tempereze, aveţi noroc. Toate tehnicile prezentate aici sunt solide şi dovedite ştiinţific. Ele îşi vor arăta imediat roadele, iar voi vă veţi simţi din ce în ce mai bine practicându-le. Credeţi-mă, ştiu ce spun.

230 Booth, D. & James, R. (2008), „A literature review of self-efficacy and effective job search", *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability, 10*(1), 27–42

Lay, C.H. & Brokenshire, R. (1997), „Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in jobs searching by unemployed adults", *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social, 16*(1), 83–96

Senecal, C. & Guay, F. (2000), „Procrastination in job-seeking. An analysis of motivational processes and feelings of hopelessness", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 267–282

231 Sigall, H., Kruglanski, A. & Fyock, J. (2000), „Wishful thinking and procrastination", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 283–296

232 Scheier, M.F. & Carver, C.S. (1993), „On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic", *Current Directions in Psychological Science, 2*(1), 26–30

233 Cu toţii avem probleme în evaluarea perioadei necesare finalizării unei sarcini, însă procrastinatorii sunt de departe cei mai puţin pricepuţi.

Buehler, R., Griffin, D. & Ross, M. (1994), „Exploring the «planning fallacy»: Why people underestimate their task completion times", *Journal of Personality and Social Psychology, 67,* 366–381

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979), „Intuitive prediction: biases and corrective procedures", *TIMS Studies in Management Sciences, 12,* 313–327

Lay, C.H. & Schouwenburg, H.C. (1993), „Trait procrastination, time management, and academic behavior", *Journal of Social Behavior & Personality, 8*(4), 647–662

Roy, M.M., Christenfeld, N.J.S. & McKenzie, C.R.M. (2005), „Underestimating the duration of future events: memory incorrectly used or memory bias?", *Psychological Bulletin, 13*(5), 738–756

Sigall, H., Kruglanski, A. & Fyock, J. (2000), „Wishful thinking and procrastination", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 283–296

234* Echipele sportive se confruntă mereu cu asemenea tendinţe, căci este firesc să consideri că victoria din anul anterior îţi va asigura succesul şi în campionatul următor. Bill Russell, câştigător cinci ani la rând al trofeului

pentru cel mai bun jucător din NBA, declara: „Este mult mai greu să păstrezi o cupă decât să o câştigi (...) din cauza tentaţiei de a crede că reuşita precedentă se va repeta automat".

235 Vancouver, J., More, K. & Yoder, R. (2008), „Self-efficacy and resource allocation: Support for a nonmonotonic, discontinuous model", *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 35–47

236 Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D. & Kruger, J. (2008), „Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent", *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105*(1), 98–121

Kruger, J. & Dunning, D. (1999), „Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments", *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1121–1134

Russell, B. & Branch, T. (1991), *Second wind: The memoirs of an opinionated man,* New York: Simon & Schuster

237 Wegner, D.M. (1994), *White bears and other unwanted thoughts: Suppression, obsession, and the psychology of mental control,* New York: Guilford Press

Wood, J.V., Perunovic, W.Q.E. & Lee, J.W. (2009), „Positive self-statements: Power for some, peril for others", *Psychological Science, 20*(7), 860–866

Extrem de grăitoare pentru pericolul potenţial al sloganurilor mobilizatoare este povestea lui Felix Powell, un sergent-major britanic, autorul muzicii marşului însufleţitor „Pack Up Your Troubles in Your Old Kit Bag and Smile, Smile, Smile" (1915), unul dintre cele mai mobilizatoare cântece scrise vreodată. Îmbrăcat în uniforma Regimentului de gardă Peacehaven, Powell avea să se împuşte în 1942 în inimă cu arma din dotare. Într-adevăr, autoevaluarea pozitivă poate înrăutăţi situaţia celor care au prea puţin respect de sine.

238 În mediul academic al afacerilor, spiralele succesului sunt denumite „bucle de amplificare a deviaţiei eficienţă-performanţă".

Lindsley. D., Brass, D.J. & Thomas, J.B. (1995), „Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective", *Academy of Management Review, 20*(3), 645–678

239 În etapele iniţiale ale unui proiect complex, este adesea mai bine să stabileşti obiective de proces sau de învăţare, în loc de obiective de produs sau de rezultat. În sensul că obiectivele dobândesc sau rafinează noi abilităţi sau etape de dezvoltare (proces) şi nu aduc neapărat succesul sau scorul cel mai bun (produsul). Nu numai că, astfel, încrederea în sine va fi maximizată, dar veţi obţine în final şi performanţe mai bune.

Schunk, D. & Meece, J. (2006), „Self-efficacy development in adolescences", în F. Pajares & T. Urdan (ed.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pag. 71–96), Greenwich CT: Information Age

Seijts, G.H. (2001), „Setting goals when performance doesn't matter", *Ivey Business Journal, 65*(3), 40–47

240 Hans, T.A. (2000), „A meta-analysis of the effects of adventure programming on locus of control", *Journal of Contemporary Psychotherapy, 30*(1), 33–60

Hattie, J., Marsh, H.W., Neil, J.T. & Richards, G.E. (1997), „Adventure education and Outward Bound: Out-of-class experiences that make a lasting difference", *Review of Educational Research, 67*(1), 43–87

Wilson, S.J. & Lipsey, M.W. (2000), „Wilderness challenge programs for delinquent youth: A meta-analysis of outcome evaluations", *Evaluation and Program Planning, 23,* 1–12

241 Feldman, A. & Matjasko, J. (2005), „The role of school-based extracurricular activities in adolescent development: A comprehensive review and future directions", *Review of Educational Research, 75*(2), 159–210

242 World Organization of the Scout Movement (1998), *Scouting: An educational system*, Geneva, Elveţia: World Scout Bureau

243 Gestdottir, S. & Lemer, R.M. (2007), „Intentional self-regulation and positive youth development in early adolescence: Findings from the 4–H study of positive youth development", *Developmental Psychology, 43*(2), 508–521

Jelicic, H., Bobek, D., Phelps, E., Lerner, R. & Lerner, J. (2007), „Using positive youth development to predict contribution and risk behaviors in early adolescence: Findings from the first two waves of the 4–H Study of Positive Youth Development", *International Journal of Behavioral Development, 31*(3), 263–273

Radhakrishna, R. & Sinasky, M. (2005), „4–H experiences contributing to leadership and personal development of 4–H alumni", *Journal of Extension, 43*(6). Reprodus în http: / / www.joe.org / joe / 2005december / rb2.php

244* În acelaşi spirit pot fi citate şi programul de Schimburi Internaţionale între Tineri la Ferme sau cluburile 4-H, concentrate pe patru zone de dezvoltare personală (capul, inima, mâinile şi sănătatea). În spiritul mottoului „învăţaţi făcând", acestea contribuie la dezvoltarea personală a tinerilor. S-au extins considerabil de la începuturile legate exclusiv de muncile agricole şi acum ajută elevii să exceleze în cele mai diverse domenii, mai ales în ştiinţe. Întrebaţi orice fost participant; în proporţie covârşitoare, vor admite că experienţa a contribuit decisiv la construirea încrederii de sine.

245 Zimmerman, B.J. (2002), „Becoming a self-regulated learner: An overview", *Theory into Practice, 41*(2), 64–70

246 Primele eforturi de combatere a procrastinării au vizat cu precădere acest unic pas, folosind terapia cognitivă pentru a elimina slaba încredere în sine. Tehnica a fost utilizată mai ales de Albert Ellis, a cărui abordare este continuată în prezent de către co-autorul său, William Knaus.

Ellis, A. & Knaus, W.J. (1997), *Overcoming procrastination: Or how to think and act rationally in spite of life's inevitable hassles.* Institute for Rational Living

247 Schunk, D. & Meece, J. (2006), „Self-efficacy development in adolescences", în F. Pajares & T. Urdan (ed.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pag. 71–96). Greenwich CT: Information Age

248 În această categorie intră atât conducătorii pe care îi urmăm, cât şi partenerii de viaţă pe care ni-i alegem („În spatele oricărui bărbat puternic stă o femeie puternică", şi invers). În afara modelelor şi a grupurilor comparative, care sunt factori determinanţi în evaluarea autoeficienţei, un rol major în formarea intenţiei de a acţiona este jucat şi de ceea ce cred ceilalţi (cu alte cuvinte, de credinţele normative şi de normele subiective).

Aarts, H., Dijksterhuis, A. & Dik, G. (2008), „Goal contagion: Inferring goals from others' actions – and what it leads to", în J.Y. Shah & W.L. Gardner (ed.), *Handbook of motivation* (pag. 265–280). New York: Guilford Press

Armitage, C. & Conner, M. (2001), „Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review", *British Journal of Social Psychology, 40*(4), 471–499

Rivis, A. & Sheeran, P. (2003), „Descriptive norms as an additional predictor in the theory of planned behaviour: A meta-analysis", *Current Psychology, 22*(3), 218–233

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D. & Hogg, M. (2004), „Leadership, self, and identity: A review and research agenda", *The Leadership Quarterly, 15*(6), 825–856

249 Vitale, J. & Hibbles, B. (2006), *Meet and grow rich: How to easily create and operate your own „Mastermind" group for health, wealth, and more,* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

250* *Plăcinta umilă* (n.tr.)

251 Metta, G., Sandini, G., Natale, L., Craighero, L. & Fadiga, L. (2006), „Understanding mirror neurons", *Interaction Studies, 7*(2), 97–232

Weinberg, R. (2008), „Does imagery work? Effects on performance and mental skills", *Journal of Imagery Research in Sport and Physical Activity, 3*(1), 1–21

252 Achtziger, A., Fehr, T., Oettingen, G., Gollwitzer, P. & Rockstroh, B. (2008), „Strategies of intention formation are reflected in continuous MEG activity", *Social Neuroscience, 4*91), 1–17

Oettingen, G., Mayer, D., Thorpe, J.S., Janetzke, H. & Lorenz, S. (2005), „Turning fantasies about positive and negative futures into self-improvement goals", *Motivation and Emotion, 29*(4), 236–266

Oettingen, G. & Thorpe, J.S. (2006), „Fantasy realization and the bridging of time", în L.A. Sanna & E.C. Chang (ed.), *Judgments over time: The interplay of thoughts, feelings, and behaviors* (pag. 120–143), Oxford: Oxford University Press. Vezi şi Kavanagh, D.J., Andrade, J. & May, J.

(2005), „Imaginary relish and exquisite torture: The elaborated intrusion theory of desire", *Psychological Review, 112*(2), 446–467

Pham, L.B. & Taylor, S.E. (1999), „From thought to action: Effects of process- versus outcome-based mental stimulations on performance", *Personality and Social Psychology Bulletin, 25,* 250–260

253 Cu mult înaintea ei, Sigmund Freud a tras o concluzie similară. Pentru Freud, fantezia este, în esenţă, un proces prin care ne formăm imaginea unei dorinţe, fiind răsplătiţi, numai pentru aceasta, cu o experienţă plăcută. În mare măsură, acest lucru seamănă cu pornografia pe internet, unde pixelii iau locul oamenilor.

254 La fel de dăunătoare poate fi şi ideea de a promova un model de gândire care pune o persoană în situaţie de risc crescut faţă de o mare diversitate de boli mintale. Prin compensare totuşi, cei cu înclinaţii puternice spre fantazare se pot delecta cu imaginea unei mâncări fără a o gusta sau cu perspectiva unui orgasm fără stimulare.

Levin, R. & Spei, E. (2004), „Relationship of purported measures of pathological and nonpathological dissociation to self-reported psychological distress and fantasy immersion", *Assessment, 11*92), 160–168

Rhue, J. & Lynn, S. (1987), „Fantasy proneness: The ability to hallucinate «as real as real»", *British Journal of Experimental and Clinical Hypnosis, 4,* 173–180

Schneider, S.L. (2001), „In search of realistic optimism. Meaning, knowledge, and warm fuzziness", *American Psychologist, 56*(3), 250–263

Waldo, T.G. & Merritt, R.D. (2000), „Fantasy proneness, dissociation, and DSM-IV axis II symptomatology", *Journal of Abnormal Psychology, 109*(3), 555–558

255 Johnson, D.D.P. (2004), *Overconfidence and war: The havoc and glory of positive illusions,* Cambridge, MA: Harvard University Press

256 Armor, D. & Taylor, S. (2002), „When predictions fail: The dilemma of unrealistic optimism", în T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (ed.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgement* (pag. 334–347). New York: Cambridge University Press

Asterbro, T., Jeffrey, S. & Adomdza, G.K. (2007), „Inventor perseverance after being told to quit: The role of cognitive biases", *Journal of Behavioral Decision Making, 20*(3), 253–272

Lovallo, D. & Kahneman, D. (2003), „Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions", *Harvard Business Review, 81*(7), 56–63

Moore, D. & Healy, P. (2007), *The trouble with overconfidence,* manuscris nepublicat, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh

257 Baker, W. & O'Malley, M. (2008), *Leading with kindness: How good people consistently get superior results,* New York: AMACOM / American Management Association

Whyte, G., Saks, A. & Hook, S. (1997), „When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action",

Journal of Organizational Behavior, 18(5), 415–432

258 Camerer, C.F. & Lovallo, D. (1999), „Overconfidence and excess entry: An experimental approach", *American Economic Review, 89*(1), 306–318

Koellinger, P., Minniti, M. & Schade, C. (2007), „«I think I can, I think I can»: Overconfidence and entrepreneurial behavior", *Journal of Economic Psychology, 28*(4), 502–527

Hmieleski, K. & Baron, R. (2009), „Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective", *Academy of Management Journal, 52*(3), 473–488

Shepherd, D.A., Wiklund, J. & Haynie, J.M. (2009), „Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure", *Journal of Business Venturing, 24*(2), 134–148

259 Day, V., Mensink, D. & O'Sullivan, M. (2000), „Patterns of academic procrastination", *Journal of College Reading and Learning, 30*(2), 120–134

Sigall, H., Kruglanski, A. & Fyock, J. (2000), „Wishful thinking and procrastination", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 283–296

260 Deşi având mulţi critici, precum influentul psiholog Albert Ellis, şi fiind acuzat că nu este decât escroc, Peale îşi păstrează şi acum popularitatea.

Hilkey, J. (1997), *Character is capital: Success manuals and manhood in Gilded Age America*, Chapel Hill: University of North Carolina Press

Meyer, D. (1988), *The positive thinkers: popular religious psychology from Mary Baker Eddy to Norman Vincent Peale and Ronald Reagan,* Middletown, CT: Wesleyan University Press

Weiss, R. (1988), *The American myth of success: From Horatio Alger to Norman Vincent Peale,* Urbana, IL: University of Illinois Press

261 Barbara Held, profesor de psihologie la Bowdon College, descrie astfel situaţia: „Atitudinea aceasta pozitivă a căpătat – în anumite privinţe – accente tiranice, în sensul că americanii au ajuns să trăiască nu numai cu o înclinaţie spre optimism adânc înrădăcinată din raţiuni de ordin istoric / cultural, ci şi cu aşteptarea, cu cerinţa să îşi păstreze atitudinea pozitivă în orice împrejurare şi indiferent de preţ".

De Raeve, L. (1997), „Positive thinking and moral oppression in cancer care", *European Journal of Cancer Care, 6*(4), 249–256

Ehrenreich, B. (2009), *Bright-sided: How the relentless promotion of positive thinking has undermined America,* New York: Metropolitan Books

Fineman, S. (2006), „On being positive: Concerns and counterpoints", *The Academy of Management Review, 31*(2), 270–291

Gilovich, T. (2005), *The perceived likelihood of events that „tempt fate",* lucrare prezentată la reuniunea anuală a Societăţii pentru Personalitate şi Psihologie Socială, New Orleans

Held, B. (2002), „The tyranny of the positive attitude in America: Observation and speculation", *Journal of Clinical Psychology, 58*(9), 965–991

Recken, S.L. (1993), „Fitting-in: The redefinition of success in the 1930's", *Journal of Popular Culture, 27*(3), 205–222
Woolfolk, R.L. (2002), „The power of negative thinking: Truth, melancholia, and the tragic sense of life", *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology, 22*(1), 19–27
262* *Mica locomotivă care putea să meargă* (n.tr.)
263 Şi aici, nimic nu e nou. Benjamin Franklin a scris despre necesitatea de a munci din greu în *The Way to Wealth* (*Calea spre înavuţire*), cu o sută cincizeci de ani înainte de publicarea cărţii lui Wallace Wattles *The Science of Getting Rich* (*Ştiinţa de a deveni bogat*), care a inspirat *Secretul*. Chiar dacă e să dăm crezare ideii că gândirea magică funcţionează, direcţia prin care se manifestă fenomenul este contrară celei descrise de Byrne. Magneţii atrag de fapt polii opuşi, adică polul negativ îl atrage pe cel pozitiv şi invers. În consecinţă, a te lăuda sau a prezice un rezultat pozitiv denotă faptul că acesta e mai puţin susceptibil de a se adeveri: sfidarea sorţii aduce ghinion. De aceea batem în lemn atunci când ne referim la un episod fericit din viaţă sau la starea noastră bună de sănătate – pentru a ne feri de blesteme şi a continua să beneficiem de pe urma norocului care a dat peste noi.
264 Nenkov, G.Y., Inman, J.J. & Hulland, J. (2008), „Considering the future: The conceptualization and measurement of elaboration on potential outcomes", *Journal of Consumer Research, 35*(1), 126–141
Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998), „Reframing crisis management", *The Academy of Management Review, 23*(1), 59–76
Schneider, S.L. (2001), „In search of realistic optimism. Meaning, knowledge, and warm fuzziness", *American Psychologist, 56*(3), 250–263
Yordanova, G.S. (2006), *Effects of the pre-decision stage of decision making on the self-regulation of behavior,* teză de doctorat nepublicată. University of Pittsburgh, Pittsburgh, PN
265 Jones, F., Harris, P., Waller, H. & Coggins, A. (2005), „Adherence to an exercise prescription scheme: The role of expectations, self-efficacy, state of change and psychological well-being", *British Journal of Health Psychology, 10,* 359–378
Nordgren, L.F., Harreveld, F.V. & Pligt, J.V.D. (2009), „The restraint bias: How the illusion of self-restraint promotes impulsive behavior", *Psychological Science, 20,* 1523–1528
Norcross, J.C., Mrykalo, M.S. & Blagys, M.D. (2002), „*Auld Lang Syne*: Success predictors, change processes, and self-reported outcomes of New Year's resolvers and nonresolvers", *Journal of Clinical Psychology, 58*(4), 397–405
Norcross, J.C., Ratzin, A.C. & Payne, D. (1989), „Brief report ringing in the New Year: the change processes and reported outcomes of resolutions", *Addictive Behaviors, 14,* 205–212
Polivy, J. & Herman, C.P. (2002), „If at first you dont't succeed: False hopes of self-change", *American Psychologist, 57*(9), 677–689

266 Aspinwall, L.G. (2003), „The psychology of future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging", *Motivation and Emotion, 29*(4), 203–235

Aspinwall, L.G. & Taylor, S.E. (1997), „A stitch in time: Self-regulation and proactive coping", *Psychological Bulletin, 121,* 417–436

Baumeister, R.F., Heatherton, T.F. & Tice, D.M. (1994), *Losing control: How and why people fail at self-regulation,* San Diego, CA: Academic Press, Inc.

Klassen, R.M., Krawchuk, L.L. & Rajani, S. (2008), „Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination", *Contemporary Educational Psychology, 33*(4), 915–931

Schwarzer, R. (2008), „Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption of health behaviors", *Applied Psychology: An International Review, 57*(1), 1–29

267 Cunoscut drept *efectul violării abstinenţei*

Larimer, M.E., Palmer, R.S. & Marlan, G.A. (1999), „Relapse prevention: An overview of Marlan's cognitive-behavioral model", *Alcohol Reasearch & Health, 23*(2), 151–160

268 Howard Rachlin oferă o descriere similară la capitolul „restructurare", iar Jeong-Yoo Kim analizează acelaşi fenomen din perspectivă economică. Alţi doi economişti, Benabou şi Tirole, consideră că este mai bine să porneşti de la premisa că nu deţii autocontrolul necesar pentru a rezista unor dependenţe, chiar dacă poţi ceda micilor tentaţii fără a-ţi asuma riscuri. Interesant de menţionat este faptul că budiştii folosesc o formă perfecţionată a acestei tehnici: ei cred că alegerile greşite (karma) afectează nu numai viitorul persoanei, ci şi reîncarnările sale.

Ainslie, G. (1992), *Picoeconomics: The strategic interaction of successive motivational states within the person,* New York: Cambridge University Press

Ainslie, G. (2001), *Breakdown of the will,* New York: Cambridge University Press

Benabou, R. & Tirole, J, (2004), „Willpower and personal rules", *Journal of Political Economy, 112*(4), 848–886

Kim, J.-Y. (2006), „Hyperbolic discounting and the repeated self-control problem", *Journal of Economic Psychology, 27*(3), 344–359

Rachlin, H. (2000), *The science of self-control*, Cambridge, MA: Harvard University Press

269 Gosling, J. (1990), *Weakness of the will*, New York: Routledge

270 Silver, M. & Sabini, J. (1981), „Procrastinating", *Journal for the Theory of Social Behavior, 11*(2), 207–221

271 Citatul provine din manualul *Principiile psihologiei*, publicat de William James în 1890. În el, James rezumă de fapt o recomandare făcută, cu patru ani înainte, de către Alexander Bain: „Mai presus de orice, nu trebuie să pierzi nici o bătălie. Orice câştig de partea greşită a lucrurilor contracarează

efectul multor realizări”. În acelaşi sens, relevantă este şi maxima victoriană pe care James a considerat-o a doua în ordinea importanţei: „Prinde prima ocazie care se iveşte pentru a pune în practică orice hotărâre iei”.

272 *Faust*, Prolog în teatru, trad. Lucian Blaga, ESPLA, Bucureşti, 1955, p. 6 (n.red.)

8. ÎŢI CONVINE SAU NU, ASTA-I SITUAŢIA CUM SĂ GĂSEŞTI PLĂCERE ÎN MUNCĂ

MOTIVAŢIE
▼
AŞTEPTARE x VALOARE
IMPULSIVITATE x AMÂNARE

Timpul zboară atunci
când te distrezi,
dar senzaţia dispare când
nu te amuzi prea tare.
Jef Mallett

La începutul seminariilor mele dedicate motivaţiei, pentru a face încălzirea studenţilor, jucăm un joc care se cheamă *Slujba mea este mai rea decât slujba ta.* Cum nefericirea se simte bine în preajma altei nefericiri, ne amuzăm pe cinste. Încercăm să găsim cea mai nefericită experienţă profesională trăită de unul din noi, apoi o analizăm pentru a afla de ce a fost aşa de dezastruoasă. Sala răsună de exclamaţii de simpatie pe măsură ce studenţii povestesc cum au petrecut o vară rânind bălegarul sau îşi amintesc de verile toride şi istovitoare, punctate de înţepăturile ţânţarilor când plantau copaci. Şi totuşi, invariabil, activităţile votate drept „cele mai rele" nu sunt cele solicitante fizic, ci acelea în care mintea îţi amorţeşte de plictiseală. De exemplu, un tânăr strălucit îşi irosise la un moment dat potenţialul aliniind cutiile de carton pe banda transportoare. Eu însumi am lucrat un timp ca salvamar într-un parc acvatic de distracţii, având sarcina de a urmări la nesfârşit cei câţiva metri ai zonei unde se bălăceau turiştii.

Astfel de joburi ne fac să ne uităm mereu la ceas, aşteptând ca minutele chinuitoare să se târască mai departe[273]. Cum toate aspectele muncii pe care o facem au fost trasate dinainte, nu ne rămâne loc de comentarii, de iniţiative sau de inovaţii. Trebuie să repetăm aceleaşi şi aceleaşi gesturi. Ne descurcăm sau nu în munca noastră? Nimeni nu ştie, până nu face o boroboaţă. Filme

precum *Timpuri noi* sau *Rutina, bat-o vina!*, în care protagoniştii scapă cu greu din astfel de purgatorii, au ajuns de referinţă. Mai recent, multipremiatul serial TV *The Office* a avut mare succes în mai multe versiuni în întreaga lume. O parte din farmecul său rezidă în abilitatea cu care realizatorii reuşesc să demonstreze că oamenii pot să se ridice deasupra muncii absurde şi distrugătoare. Totuşi, slujbele într-o fabrică sau un birou nu au fost dintotdeauna aşa.

În bună măsură, datorăm conceptul de loc de muncă „modern" lui Frederick Winslow Taylor, creatorul managementului ştiinţific[274]. Înaintea lui Taylor, munca era mai ales o chestiune de pricepere şi, prin urmare, oarecum imună în faţa managementului direct, fiind practicată de meseriaşi care învăţau meşteşugul după ani de ucenicie şi specializare. Şefii nu puteau superviza cu uşurinţă astfel de artizani, dacă nu cunoşteau detaliile activităţilor lor, iar muncitorii nu aveau nici un interes să le dezvăluie[275]. Marea contribuţie a lui Taylor a constat în ideea de a descompune munca în elemente mai uşor de coordonat – sarcini simple, de rutină şi lipsite de autonomie. La sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului XX, atunci când sistemul – denumit taylorism – a fost implementat pentru întâia oară, a fost considerat abominabil, o operaţie de lobotomie asupra spiritului uman, care răpea orice plăcere sau semnificaţie a actului muncii. Sistemul a fost atât de detestat, încât introducerea sa în cadrul arsenalului guvernamental american de la Watertown, statul Massachusetts, a generat o grevă investigată de Camera Reprezentanţilor. Comisia înfiinţată în acest scop a conchis că omului îi displace în chip firesc „aplicarea unui sistem care îl tratează ca pe un animal, o povară sau un obiect lipsit de viaţă" şi a luat măsuri care să împiedice adoptarea taylorismului în companiile de stat. Atunci când industriaşul Henry Ford a implementat un sistem similar în fabricile sale de automobile, fluctuaţia mâinii de lucru a crescut de aproape zece ori; muncitorii nu stăteau decât în jur de o lună, după care îşi dădeau demisia. Taylorismul avea însă un as în mânecă: era eficient şi profitabil. Deşi Ford a fost nevoit, în final, să dubleze salariile pentru a-şi completa necesarul de oameni, productivitatea mare i-a permis atât să crească salariile, cât şi să scadă costurile de fabricaţie

la aproape jumătate pentru automobilele Model T. În cele din urmă, taylorismul a contribuit la producerea de bunuri ieftine şi la apariţia unei clase de mijloc avute care să le achiziţioneze. Liniile de asamblare, pe de altă parte, reprezintă şi acum o problemă.

Sarcinile pe care le detestăm se numără cel mai adesea printre cele pe care suntem înclinaţi să le amânăm. Cum sistemul lui Taylor duce la sarcini standardizate, repetitive şi riguros controlate, sentimentul de detestare a muncii se poate croniciza, ca rezultat inevitabil al faptului că slujbele sunt concepute în jurul unor modele mecaniciste, nu motivaţionale[276]. Ce putem face în această privinţă? Să visăm mult şi bine că ne-am putea întoarce la vremurile în care ceea ce doream să facem şi ceea ce trebuia să facem erau unul şi acelaşi lucru ar fi nerealist din partea noastră. Chiar dacă sunteţi propriul vostru şef şi nu aveţi cui da socoteală, veţi fi nevoit, prin firea lucrurilor, să îndepliniţi şi sarcini care nu vă fac deloc plăcere, şi exact acestea sunt treburile pe care oamenii obişnuiesc să le amâne. Poate că a sosit momentul să vă convingeţi singuri că lucrurile trebuie făcute. Pentru că, aşa cum sună şi titlul acestui capitol, fie că-ţi convine sau nu, asta-i situaţia.

Jocuri şi obiective

Cu toţii suntem tentaţi să amânăm lucrurile insuportabil de monotone. Instalarea sentimentului de plictiseală reprezintă un semnal că ceea ce facem este lipsit de importanţă, motiv pentru care mintea ne zboară în altă parte[277]. Aşa se explică de ce procrastinatorii tind să considere, în mai mare măsură decât nonprocrastinatorii, sarcinile zilnice drept o corvoadă. Dintre toate treburile plictisitoare de pe lumea asta, cea care ocupă îndeobşte primul loc pe lista lucrurilor detestate este hârţogăraia. Munca măruntă şi de rutină, de genul completării fişei de pontaj, al predării decontului de cheltuieli sau al furnizării de date statistice cerute încontinuu de firmă sau de guvern pare inutilă, chiar dacă nu întotdeauna este aşa. Vă amintiţi de Michael Mocniak, consilierul general care a fost demis pentru că amânase să înainteze deconturile în valoare de 1,4 milioane de dolari? Din fericire totuşi, plictiseala nu constituie o parte inerentă a unei slujbe – totul poate deveni mai interesant în funcţie de perspectiva din care priveşti lucrurile[278]. Tom Sawyer, de exemplu, a

reuşit să îi facă pe băieţii din sat să îl plătească pentru privilegiul de a vopsi gardul mătuşii Polly. Cum? Insistând asupra faptului că ceilalţi nu erau în stare de o asemenea ispravă şi transformând astfel o corvoadă într-o misiune demnă de invidiat. Iată câteva tehnici eficiente prin care puteţi transforma o sarcină enervantă într-una atrăgătoare.

Pentru a mai reduce din plictiseala sarcinii, încercaţi să îi sporiţi gradul de dificultate. (Nu exageraţi, însă – dacă o sarcină devine prea grea, riscaţi să cădeţi în frustrare)[279]. Găsirea punctului de echilibru dintre dificultatea sarcinii şi abilitatea voastră de-a o îndeplini este elementul-cheie în crearea *fluxului*, adică starea de implicare totală[280]. Stările de flux nu apar în mod natural, deoarece multe slujbe sunt structurate în jurul unui grad de dificultate stabil, iar abilitatea celor mai mulţi angajaţi nu creşte decât prin exerciţiu. Atunci când aveţi de-a face cu o slujbă nouă, a cărei dificultate depăşeşte capacităţile voastre, vă veţi strădui din greu să-i faceţi faţă, iar anxietatea va creşte. Pe urmă însă, pe măsură ce vă perfecţionaţi, munca poate deveni chiar captivantă, însă acest avânt motivaţional este doar temporar. Atunci când ajungeţi să stăpâniţi cu adevărat toate dedesubturile activităţii prestate, de obicei se instalează plictiseala; nimic din ceea ce aveţi de făcut nu mai constituie o noutate. Pentru a preveni apariţia monotoniei, adoptaţi strategia jocului. Stabiliţi-vă propriile standarde, creaţi-vă propriul feedback şi încercaţi să vă autodepăşiţi. Puteţi rezolva problema aceea în jumătate din timpul petrecut până acum? Dar cu o singură mână? Sau cu ochii închişi? Grupul de comedie Broken Lizard a produs un film, *Super Troopers*, pornind de la următoarea idee: cinci poliţişti de frontieră din statul Vermont născocesc tot felul de jocuri şi fac mereu pozne ca să le treacă mai uşor ziua[281]. O muncitoare mai în vârstă de la o fabrică de chipsuri de cartofi îşi ţinea mintea trează colecţionând chipsurile ale căror forme semănau, după părerea ei, cu chipurile unor oameni celebri[282]. Înotătorii de performanţă ţin plictiseala la distanţă imaginându-şi rechini în piscină.

Apropo, nu pot să nu remarc că încă mai citiţi această carte, deşi pe rafturi se înşiră multe altele din care puteţi alege. Bănuiesc că procrastinarea este o problemă cu care

vă confruntaţi fie voi, fie un membru al familiei, motiv pentru care paginile acestea vi se par interesante. Aţi putea să puneţi cartea deoparte, dar curiozitatea vă ţine în priză. Faptul acesta se aplică la fel de bine şi altor acţiuni sau sarcini: riscul de procrastinare scade atunci când sarcinile sunt relevante şi indisolubil legate de subiecte sau obiective cu semnificaţie personală[283]. Acţiunile care nu corespund ţelurilor autodeterminate şi autodefinite sunt *amotivaţionale*[284]. Ele ne sunt impuse şi le acceptăm fără tragere de inimă. La universitatea unde predau avem mulţi manageri care vin seară de seară, după orele lungi de program, să înveţe pentru a obţine diploma MBA. Îmi închipui că lanţul lor motivaţional de obiective ar arăta cam aşa:

- Citesc cartea pentru a se pregăti în vederea testului.
- Se pregătesc pentru test astfel încât să poată trece cursul cu brio.
- Trec cursul cu brio pentru a obţine calificativul necesar.
- Obţin calificativul necesar pentru a-şi lua MBA-ul.
- Iau MBA-ul pentru a obţine o avansare.
- Obţin avansarea pentru a câştiga mai mulţi bani şi a se bucura de munca lor.

Toate obiectivele intermediare din această ierarhie se bazează pe ultima afirmaţie – obţinerea avansării pentru a beneficia de o muncă mai interesantă[285]. E nevoie de un şir de obiective viitoare intrinsec motivante, de care să îţi legi responsabilităţile actuale. Rupe oricare verigă din lanţul motivaţional, şi va rămâne fără puncte de sprijin; angajamentul faţă de obiectivul propus va căpăta dimensiuni neglijabile şi atenţia îţi va fi mereu distrasă, plutind în vânt ca un balon.

Factorul relevanţă constituie un motiv major al descreşterii procrastinării odată cu înaintarea în vârstă. Pe măsură ce ne maturizăm, punem tot mai bine lucrurile cap la cap şi găsim raţiuni acolo unde până atunci credeam că este doar lipsă de sens. Dacă ceea ce vă lipseşte sunt ţelurile înalte – ţelurile în viaţă – atunci scopul vostru este acum acela de a le găsi. Lumea e mare şi trebuie să cunoaşteţi măcar o parte din ea. Între timp, vă voi prezenta un ţel generic, care va insufla oricărei sarcini mai multă semnificaţie. Propuneţi-vă să faceţi din ceea ce amânaţi un test al voinţei voastre şi, pentru a consolida acest pariu cu voi înşivă, anunţaţi-vă prietenii

de intenţia voastră de a începe imediat proiectul. Ţelul de a vă respecta promisiunea făcută şi de a vă înfăţişa consecvenţa şi altora va creşte plăcerea îndeplinirii sarcinii fără să fi cedat tentaţiilor[286]. De exemplu, anunţul public făcut de Barack Obama că se va lăsa de fumat l-a ajutat să renunţe complet la ţigări, cu o singură recidivă[287].

Pentru a vă maximiza şi mai mult motivaţia intrinsecă, reprezentaţi-vă ţelurile pe termen lung în termenii succesului pe care intenţionaţi să-l atingeţi – ţel *de abordat* –, şi nu al eşecului pe care vreţi să-l preveniţi – ţel *de evitat*. Cei care generează ţeluri pozitive pe termen lung procrastinează mai puţin şi acţionează mai bine[288]. Sfaturi precum „Ai grijă să nu cazi”, adresat cuiva care stă într-un echilibru precar, sau „Să nu uiţi versurile”, către un cântăreţ, cresc probabilitatea ca ceea ce vreţi de fapt să evitaţi să se întâmple. Drept urmare, este preferabil să-ţi spui „Îmi doresc să am recenzii bune la cartea mea” decât „Sper să nu ajung de râsul lumii cu ceea ce am publicat”. La fel, e mai bine să gândeşti „Vreau ca ea să mă placă” decât „N-am nici un chef să fiu respins din nou”. Aproape orice obiectiv poate trece din sfera evitabilului în cea a abordabilului, de la ceea ce nu vrei să se întâmple la ceea ce îţi doreşti[289]. Priviţi tabelul următor:

OBIECTIVE DE EVITAT

	1. Să nu stau acasă
	2. Să nu obosesc niciodată
	3. Să nu rămân într-o slujbă fără perspective
	4. Să nu am proble

	me la plata facturilor
	5. Să nu văd partea goală a paharului
	6. Să nu amân începerea lucrului
OBIECTIVE DE ABORDAT	
	Să văd lumea
	Să fiu plin de energie
	Să îmi găsesc chemarea
	Să câştig mai mulţi bani
	Să văd partea plină a paharului
	Să mă apuc din timp de lucru

În care parte a tabelului te încadrezi? Nu vrei să vezi bunătăţi în faţa ochilor atunci când ţii cură de slăbire (obiectiv de evitat) sau faci eforturi pentru a mânca

sănătos (obiectiv de abordat)? Te concentrezi pe ideea de a nu procrastina (obiectiv de evitat) sau pe a începe din timp un proiect (obiectiv de abordat)? Ei, aşa mă gândeam şi eu. Prin urmare, nu-ţi mai propune ţeluri de evitat![*290]

1. Puncte de acţiune pentru jocuri şi obiective: Se spune, sau cel puţin aşa susţin cei care îl citează pe Shakespeare, că pe lumea aceasta lucrurile nu sunt bune sau rele în sine, ci gândirea noastră le face să fie astfel. Bardul exagera un pic, dar în esenţă avea dreptate. Priviţi-vă sarcinile pe care le aveţi de înfăptuit în lumina potrivită; felul în care vă raportaţi la ele le determină, în mare măsură, importanţa.

- Evitaţi plictiseala încercând să faceţi sarcinile mai provocatoare. Jocurile vă pot fi de folos; regulile lor pot fi limitate numai de puterea imaginaţiei şi de bunul vostru simţ. De exemplu, atunci când vă aflaţi în competiţie cu colegii, aproape orice sarcină se poate transforma într-o cursă în care câştigător este cel care ajunge primul la linia de sosire sau rezolvă cele mai multe probleme într-un timp dat. Şi atunci când vă propuneţi să vă autodepăşiţi, încercaţi să terminaţi ceea ce aveţi de făcut cât mai repede.
- Conectaţi-vă sarcinile la obiectivele pe termen lung, în ceea ce consideraţi a fi intrinsec motivant pentru voi. De exemplu, dacă sunteţi o persoană sociabilă din fire, reprezentaţi-vă sarcina de a face curat în casă drept „mijlocul de a oferi familiei şi prietenilor o atmosferă primitoare”.
- Reprezentaţi-vă obiectivele în termenii a ceea ce v-aţi propus să realizaţi, nu a ceea ce doriţi să evitaţi. De pildă, „Vreau să reuşesc” este de preferat lui „Nu vreau să am un eşec”.

Criza de energie

Când m-am mutat în Minnesota pentru a lucra la teza de doctorat, soţia mea, Julie, şi cu mine am reuşit să punem mâna pe un apartament de vis: o mansardă într-un fost depozit transformat în bloc de locuinţe. Chiria era mică – un element esenţial pentru un student – iar zona era apropiată atât de universitate, cât şi de locul de muncă al soţiei. În plus, numai un câmp auriu ne despărţea de malul fluviului Mississippi. Toate bune şi frumoase, cu o singură excepţie. Pe acel câmp creştea o plantă numită

ambrozie sau iarba pârloagelor, care mi-a activat alergia. Sufeream de mult de febra fânului, dar niciodată atât de grav încât să am nevoie de medicaţie, însă de data aceea, după ce am consumat trei cutii de şerveţele, am optat pentru nişte pastile cumpărate din farmacie fără reţetă. Dintr-odată, nu mă mai puteam scula dimineaţa din pat decât după ce eram îmbrâncit în mod repetat de soţie. Munca mi se părea tot mai anevoioasă, de parcă alergam prin nămeţi de zăpadă care-mi ajungeau până la brâu. Ce se întâmpla cu mine? Eram deprimat? Extenuat? În cele din urmă, am citit ce scria pe cutia cu pastile: „Poate cauza stări de ameţeală". Mai târziu aveam să aflu că majoritatea medicamentelor antialergice conţin substanţe antihistaminice care au la bază acelaşi ingredient activ ca şi somniferul Nytol. Îmi administrasem, fără să ştiu, echivalentul unor somnifere; nu era deci de mirare că aveam dificultăţi în a-mi rezolva treburile.

Indiferent dacă este sau nu indusă de consumul de medicamente, oboseala constituie cauza numărul unu invocată în apărarea procrastinării. 28% dintre oameni declară: „Nu am avut suficientă energie pentru a mă ocupa de acea chestiune"[291]. La sfârşitul unei zile, când sunteţi obosit după ce slujba v-a stors cu totul de puteri, a face curat în garaj este ultimul lucru de pe lume de care aţi vrea să vă apucaţi. Oboseala creşte aversiunea faţă de muncă, vă subminează interesul şi exacerbează dificultăţile[292]. Fie că sunteţi secătuit fizic sau mental, simţiţi că nu mai puteţi face nimic[293]. Când sunteţi obosit, vă e şi mai greu să vă concentraţi asupra unei sarcini pe care o detestaţi. Extenuarea vă slăbeşte puterea voinţei pentru că exercitarea ei – a autocontrolului şi a automotivaţiei – consumă energie. Ori de câte ori vă înăbuşiţi un impuls, vă cheltuiţi din resursele de energie şi voinţă. Când vă impuneţi să nu mâncaţi o prăjitură, vă consumaţi din puterea voinţei. Când vă suprimaţi o emoţie, ca de exemplu râsul sau furia, vă consumaţi din puterea voinţei. Dacă vă confruntaţi cu probleme de stres, vă reduceţi din puterea voinţei. Această scădere a autocontrolului are loc după ce faceţi alegeri dificile şi este unul dintre motivele pentru care shoppingul poate fi o adevărată corvoadă, dacă nu aveţi simţul modei înnăscut. Acele ţinute bizare care zac undeva prin fundul

şifonierului vostru au fost cel mai probabil achiziţionate în urma unei şedinţe de shopping de acest gen.

Într-o oarecare măsură ar trebui să acceptăm că nu avem o energie mentală infinită şi să ne recunoaştem limitările motivaţionale, ca şi pe cele fizice. Toată lumea înţelege de ce sportivii profesionişti nu pot alerga maratoane unul după altul, dar nu pentru toţi este la fel de evident că luptele cu sinele pot fi, în mod similar, teribil de epuizante. Poate că avem probleme de procrastinare pentru că cerem prea mult de la noi pentru o singură zi, iar o viaţă mai puţin stresantă şi trăită într-un ritm mai domol ne-ar ajuta să ne energizăm. Din păcate, nu întotdeauna avem de ales. Aşadar, ce putem face atunci când ne simţim storşi de puteri?

Recunoscând limitele rezervelor noastre de energie, le putem realimenta şi realoca strategic. Nimeni nu-şi doreşte să se epuizeze complet; atunci când eşti epuizat ai tendinţa să cedezi impulsurilor. Din acest motiv, cei care ţin cure de slăbire nu ar trebui să se înfometeze pentru că, foarte probabil, vor ajunge la un moment dat să se îmbuibe cu combinaţiile simple de carbohidraţi şi grăsimi care ne-au invadat în prezent. Paradoxal, dulciurile vă vor reda puterea voinţei exact pentru atâta timp cât să regretaţi că aţi cedat ispitei[294]. Aşadar, feriţi-vă de diversiuni folosind momentele de entuziasm pentru a pune în practică alte tehnici de autocontrol mai de durată, mai ales distanţarea faţă de tentaţii[295]. Aceasta este frumuseţea unui birou. Odată tentaţiile îndepărtate, el poate deveni un templu al productivităţii, un loc în care intenţiile voastre de a munci pot fi transformate în realitate cu mult mai puţină putere a voinţei.

Nu este bună nici ideea confruntării cu sarcina elaborării unui raport spre sfârşitul zilei de lucru, când deja sunteţi vlăguit. De preferat, ocupaţi-vă de chestiunea respectivă atunci când aveţi mai multă energie, momentul depinzând de ritmul vostru circadian[296]. Unii dintre noi sunt ciocârlii vesele şi ciripitoare de la primele ore ale dimineţii şi umplu sălile de fitness încă dinainte de ivirea zorilor. Alţii sunt bufniţe somnoroase ale căror niveluri de energie cresc odată cu trecerea orelor. Bufniţele sunt mai predispuse la procrastinare din cauza cronobiologiei, mai potrivită pentru îndeplinirea sarcinilor la ore târzii; ele se forţează să se adapteze unui program neconvenabil bând

cafea dimineaţa pentru a se trezi şi alcool seara pentru a se relaxa[297].

Indiferent ce ritm circadian aveţi, programaţi-vă scrierea acelui raport la câteva ore după ce vă sculaţi; aceasta este perioada, de circa patru ore, când mintea lucrează cu maximă eficienţă[298]. Dacă v-aţi trezit la 7 dimineaţa, de pildă, veţi atinge probabil vârful de performanţă între orele 10 şi 14, deşi intervalul poate dura mai puţin. Însă dacă îndepărtaţi de pe birou orice lucruri nefolositoare, închideţi căsuţa de e-mail şi nu staţi cu nimeni la taclale, veţi fi uimit de progresele înregistrate în acele câteva ore. Puteţi prelungi perioada de eficienţă cu o scurtă aţipeală, de numai douăzeci de minute, cu toate că, dacă lucraţi într-un birou, aşa ceva nu prea este posibil. Totuşi, o plimbare în ritm alert în jurul clădirii în timpul pauzei de masă vă poate şi ea încărca bateriile. În orice caz, e mai bine să amânaţi munca de rutină şi mai puţin creativă spre sfârşitul programului; cu fiecare oră, pierdeţi din coeficientul de inteligenţă. Când ajungeţi acasă, de multe ori singura decizie pe care sunteţi în stare să o luaţi este dacă să vă relaxaţi cu un pahar de vin sau cu o halbă de bere. Vestea bună este că v-aţi ales perfect momentul: la douăsprezece ore după trezire, ficatul metabolizează cel mai bine alcoolul.

În fine, o schemă în a cărei capcană cădem mulţi dintre noi în perioadele de stres este aceea de a renunţa la mişcare şi la orele de somn compensând prin mâncare şi mai ales prin substanţe stimulante, ca de exemplu zahărul, cafeaua şi nicotina. Pe termen scurt, strategia poate da roade, însă pe termen lung, ajunge să dăuneze. Nu numai că substanţele stimulante îşi pierd din eficienţă prin folosirea repetată, dar pot îngreuna şi mai mult exerciţiile fizice şi somnul. Pe măsură ce calitatea concentrării este înlocuită treptat cu cantitatea efortului depus, veţi munci mai mult şi veţi produce mai puţin, sfârşind prin a lucra până târziu în noapte, atunci când ar trebui să dormiţi. Toate acestea sunt obiceiuri proaste, de natură să vă diminueze energia.

Probabil că ştiţi deja ce aveţi de făcut pentru a rezolva aceste probleme. Este un fapt cunoscut că exerciţiile fizice regulate scad gradul de procrastinare[299]. Cum foarte mulţi oameni din America de Nord suferă de insomnie, vă sfătuiesc, de asemenea, să aprofundaţi

chestiunile legate de igiena somnului, care previne poluarea dormitorului cu stresul adunat peste zi şi transformă această cameră într-un sanctuar în care să vă găsiţi liniştea[300]. Igiena somnului a fost singura metodă eficientă pentru soţia mea, care provine dintr-o familie de insomniaci cronici.

2. Puncte de acţiune pentru criza de energie: Epuizarea reprezintă cauza principală a procrastinării. Depozitele voastre de energie sunt o resursă limitată, dar care se poate reînnoi, aşa că dozaţi-vă inteligent eforturile.

- Rezervaţi dimineţile şi momentele cele mai performante sarcinilor grele.
- Nu vă înfometaţi. Hrăniţi-vă cu mici gustări sănătoase ori de câte ori simţiţi nevoia.
- Faceţi mişcare câteva zile pe săptămână.
- Stabiliţi un program regulat de somn, inclusiv mersul la culcare la aceeaşi oră şi rutina zilnică a relaxării.
- Nu încercaţi să vă depăşiţi limitele. Dacă şi după aplicarea tehnicilor de mai sus vă simţiţi prea obosit pentru a face faţă responsabilităţilor, reduceţi din angajamente sau cereţi ajutor pentru a le îndeplini.

Ar trebui să vă daţi seama ce sarcină încerc să evit

Soarele e pe cale să apună şi umbre lungi dispar în întuneric. Ochii încearcă să se adapteze la noile condiţii, dar întunericul ascunde încă totul vederii; incertitudinea ne învăluie şi din beznă se poate ivi orice. Vulnerabili acum în faţa necunoscutului infinit, simţim cum frica ne sufocă. Odată cu noaptea, sosesc şi monştrii. Trageţi-vă plapuma peste cap şi nu suflaţi o vorbă: acum totul se reduce la o chestiune de supravieţuire… sau în orice caz, aşa era mai demult. La fel ca două treimi dintre copii, şi eu am crescut cu frica de întuneric, o spaimă în mare parte moştenită[301]. În vremurile când nopţile erau cu adevărat primejdioase, teama de strigoi şi stafii îi ţinea pe copii în paturi, liniştiţi şi în siguranţă. Spaimele imaginare ca mijloc de adaptare la mediu fac parte din cultura tuturor popoarelor[302]. Inuiţii le povestesc copiilor despre Quallupilluit, monstrul care îi răpeşte pe cei care se apropie prea mult de crăpăturile din gheaţă, în timp ce japonezii îl au pe Kappa, o creatură a mării care îi

mănâncă pe ştrengari*[303]. Bine ar fi să ne putem inventa şi noi propriul monstru, care să ne alunge procrastinarea.

Un astfel de monstru ar putea fi folosit şi în tehnica procrastinării productive, o tactică bine pusă la punct de nimeni altul decât Sir Francis Bacon, cunoscutul filosof şi om de stat din secolul al XVII-lea. El este cel care ne-a sugerat să „asmuţim sentimentele unul împotriva celuilalt şi apoi să le stăpânim, pe rând, aşa cum vânăm sălbăticiuni folosindu-ne de alte animale". Vedem procrastinarea productivă în acţiune atunci când oamenii petrec multe ore preţioase ascuţindu-şi creioanele, spălând aragazul sau făcând curat, exact sub imperiul unui termen-limită iminent. Deşi, după toate aparenţele, ei par brusc cuprinşi de o tulburare obsesiv-compulsivă, o astfel de procrastinare nu este întru totul o pierdere de vreme[304]. Asta pentru că se fac anumite lucruri – chiar dacă nu cele care trebuiau făcute în acel moment[305]. Psihanaliştii etichetează acest comportament drept un exemplu de substituţie, care constă din mutarea impulsurilor într-o zonă conexă, dar mai puţin ameninţătoare, ca de pildă provocarea unei bătăi cu un prieten după ce ai fost criticat de şef. Psihologii behaviorişti, pe de altă parte, vor sublinia faptul că oamenii sunt dispuşi să preia orice sarcină, oricât de umilitoare, pentru a evita o alta şi mai rea.

Procrastinarea productivă nu este o metodă perfectă – ea reduce costul amânării fără a o elimina însă. În loc să nu faci nimic folositor şi să eviţi proiectele mari, te ocupi de detalii prea puţin importante – un fel de „a da pe mere ce iei pe pere". Nu e la fel de constructivă ca abordarea propriu-zisă a unei sarcini, dar va rezolva măcar unele dintre problemele mai uşoare, plasându-vă într-o poziţie mai bună pentru momentul când veţi fi pregătiţi să vă ocupaţi de chestiunile serioase. Mai devreme sau mai târziu, veţi fi totuşi nevoiţi să vă confruntaţi cu monstrul pe care aţi tot încercat să-l evitaţi.

3. Puncte de acţiune pentru strategia „Ar trebui să vă daţi seama ce sarcină încerc să evit": Nu lăsaţi perfecţiunea – absenţa procrastinării – să stea în calea binelui, adică a procrastinării productive. Înfruntaţi-vă impulsul de a procrastina la jumătatea drumului. Implicându-vă în acte de procrastinare productivă şi

amânând astfel o sarcină, nu faceţi decât să vă îndreptaţi spre abordarea alteia.

- Identificaţi o sarcină-ţintă pe care ar trebui în mod ideal să o rezolvaţi acum, dar pe care aţi tot amânat-o.
- Identificaţi sarcini tangente care ar trebui, de asemenea, înfăptuite şi care sunt relativ mai plăcute decât sarcina-ţintă. Probabil că le-aţi amânat şi pe acestea.
- Acceptaţi schimbul: evitaţi sarcina-ţintă ocupându-vă de sarcinile tangente. Atunci când, în cele din urmă, veţi ajunge şi la sarcina-ţintă, vă veţi afla într-o poziţie mai avantajoasă pentru a o duce la bun sfârşit.

Dublu sau nimic

Cu toţii cunoaştem senzaţia de plăcere vinovată. Ştiţi despre ce vorbesc, răsfăţul acela în care vă complaceţi după o zi lungă în care aţi muncit pentru alţii, după ce aţi hrănit copiii şi i-aţi dus la culcare, aţi terminat de spălat vasele şi aveţi, în sfârşit, o oră numai pentru voi. Vă scoateţi hainele pe care le-aţi purtat la lucru, vă puneţi un halat comod, vă turnaţi o băutură şi vă uitaţi… da, chiar aşa, la un reality-show. A, dulcele abis cerebral al divertismentului servit cu linguriţa. Cu toţii avem abilitatea aceasta de a ne oferi singuri recompense, fie o carte de o calitate îndoielnică, fie o cupă de îngheţată sau un cadou scump. Şi dacă tot îl avem, atunci să valorificăm acest talent.

O problemă principală a procrastinatorilor este aceea că nu tind să îşi ofere recompense după rezolvarea unei sarcini, din simplul motiv că nu ştiu să-şi aprecieze efortul depus[306]. Nu îşi oferă nici un cuvânt de simpatie sau o trataţie după ce au terminat cu bine ceva. Păcat, astfel de recompense personalizate sunt cel mai uşor de acordat. Modul în care ne felicităm singuri sau ne arătăm indulgenţa faţă de noi înşine diferă de la o persoană la alta, dar efectul este acelaşi. Fie că vă spuneţi în sinea voastră „Bravo” sau „Ai fost tare”, un pic de laudă de sine pentru rezolvarea unei sarcini dificile reprezintă o încurajare care nu vă costă nimic. La fel, o masă bună sau o vacanţă în chip de autorecompensă ne pot da un nou impuls spre îndeplinirea unei sarcini dificile. Mai mult decât atât, ele oferă dividende emoţionale, obţinute prin eforturi ulterioare.

Tehnica aceasta se numeşte abilitate învăţată: oamenii pot învăţa să îşi iubească munca[307]. Şi asta pentru că

emoţiile plăcute generate de lauda de sine şi de alte recompense se reflectă în efortul depus, în sensul că activităţile preiau atributele ţelurilor lor şi devin ele însele dătătoare de satisfacţie. Banii sunt cel mai bun exemplu – valoarea care le este atribuită derivă din ceea ce pot cumpăra mai târziu. În virtutea realizărilor pe care le poate genera pe viitor, şi munca grea poate conţine o doză de satisfacţie care răsplăteşte eforturile depuse pas cu pas. Din acest motiv, oamenii de succes sunt prinşi într-un cerc virtuos: recompensele anticipate ale reuşitei fac ca munca să li se pară mai plăcută, iar plăcerea astfel obţinută îi ajută să muncească mai bine pentru a ajunge la succes. Iar când viitorul dă gust prezentului, ei îşi pot savura victoria cu mult înainte de a o obţine. Un aranjament fără îndoială plăcut, însă problema este cum să te îndrepţi în această direcţie. În cele mai multe cazuri, este nevoie de mai multe cicluri de efort-recompensă pentru ca efortul să preia gustul recompensei viitoare.

Pregătindu-vă să învăţaţi această abilitate, puteţi creşte plăcerea muncii printr-o metodă mai directă: amestecaţi pastila amară cu miere[308]. Încercaţi să găsiţi o conciliere potrivită între un interes pe termen lung şi un impuls de moment. Combinaţia dintre o sarcină neplăcută şi una mai atrăgătoare poate fi de ajuns pentru a vă stimula. Împrietenirea cu un coleg de la sala de fitness vă poate încuraja să faceţi mişcare. Răsfăţul cu o cafea bună vă poate ajuta să vă concentraţi asupra programului pe care vi l-aţi fixat sau asupra bugetului în ale cărui limite trebuie să vă încadraţi. Metoda are însă şi riscuri. Apelul la un coleg care să vă asiste cu scrierea unui raport sau cu învăţatul pentru un examen poate degenera într-o noapte de taifas total lipsită de realizări concrete. Principiul însă este solid. În filmul *Billy Madison*, personajul care dă titlul peliculei, interpretat de Adam Sandler, este pus în situaţia de a reface toţi anii de şcoală, adică douăsprezece clase în douăzeci şi patru de săptămâni, pentru a putea intra în posesia unei moşteniri considerabile. Disperat, el angajează o meditatoare frumoasă care, pentru fiecare răspuns corect, îşi mai scoate câte un articol vestimentar.

4. Puncte de acţiune pentru strategia „Dublu sau nimic”: Acordaţi-vă timpul necesar pentru a vă aprecia şi recompensa progresele. Deşi succesul însuşi va transforma în cele din urmă efortul într-o acţiune

agreabilă, pe moment puteţi şi singuri să vă faceţi sarcinile cât mai plăcute.

- Alcătuiţi o listă cu recompensele pe care vi le puteţi oferi, de genul cuvintelor de laudă, cumpărăturilor frivole sau unei seri în oraş.
- Promiteţi-vă aceste recompense după încheierea sarcinii pe care aţi amânat-o.
- Gândiţi-vă la modalităţi prin care să vă faceţi munca mai agreabilă, de pildă ascultaţi muzica preferată, beţi o cafea bună sau lucraţi în echipă împreună cu un prieten.
- Asiguraţi-vă că acel lucru care face ca munca să fie mai plăcută, de pildă contribuţia prietenului, să nu aibă prioritate asupra sarcinii propriu-zise.

Transformaţi pasiunea în vocaţie

Există activităţi perfecte, sarcini pe care oamenii sunt dispuşi să le facă şi fără a primi un cec. Un astfel de exemplu îl reprezintă căutătorii de aur[309]. Aceştia sunt jucători profesionişti experţi în jocuri video în reţea (MMORPG), ca de exemplu *World of Warcraft, RunScape* sau *Star Wars Galaxies*. După o practică îndelungată – constând uneori şi din optsprezece ore pe zi petrecute în faţa calculatorului –, ei ajung să îşi perfecţioneze abilităţile în asemenea măsură, încât să câştige virtual aur şi obiecte preţioase rare pe care le vând apoi altor jucători pe bani adevăraţi. După cum arată Ge Jin, doctorand la University of California şi producător independent de filme, aceşti jucători profesionişti estompează practic, într-o manieră constructivă, graniţa care desparte munca de joacă. Jin recunoaşte că a fost „şocat de spiritul lor pozitiv; căutătorii de aur sunt pasionaţi de ceea ce fac şi între ei domneşte o atmosferă de camaraderie”[310]. Cel mai sugestiv este însă modul în care ei îşi petrec timpul liber – continuând să joace.

Lăsând la o parte problema găsirii celor dispuşi să cumpere comorile acelea virtuale, căutarea de aur nu este la îndemâna oricui. A ajuns totuşi un fel de Sfântul Graal al joburilor, care îmbină performanţa cu satisfacţia muncii, ilustrând totodată ideea că găsirea unei slujbe pe care o faci cu plăcere constituie un pas major în evitarea procrastinării. Fiind intrinsec motivat de slujba pe care o ai, eşti deja răsplătit şi nu mai este nevoie să amâni recompensa. Combinaţia aceasta aproape că poate genera dependenţă de muncă; motivaţia capătă dimensiuni

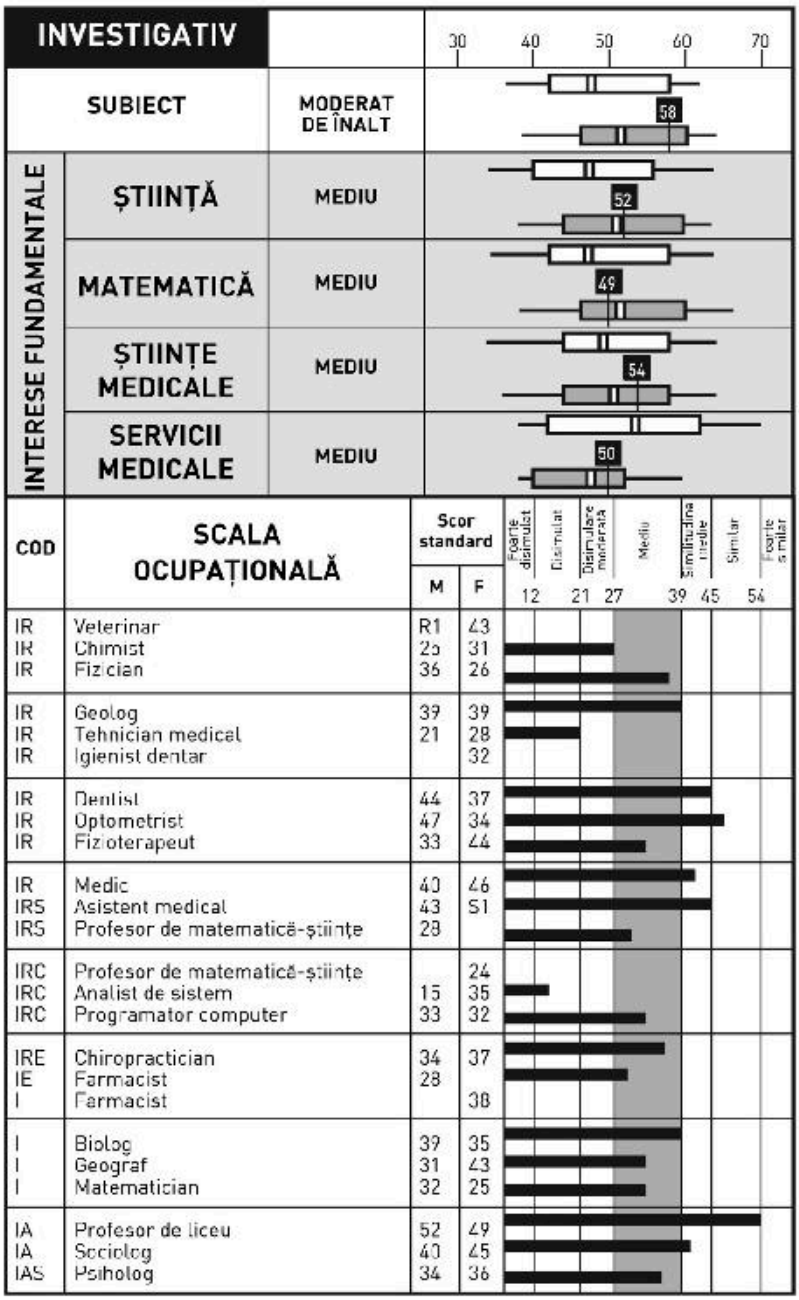
astronomice, aducând la cote maxime creativitatea, învăţarea şi perseverenţa[311]. În ceea ce mă priveşte, îmi place enorm să studiez problema motivaţiei şi o fac muncind din greu, dar de bunăvoie. Găsirea unui job pe care să îl iubeşti este un lucru complicat, dar care merită încercat.

Un job perfect este la fel de greu de descoperit ca şi sufletul pereche. Şi cum, în cultura noastră, 50% din căsnicii sfârşesc printr-un divorţ, provocarea este mare. În cazul dragostei, căutăm persoana care ne completează în modul cel mai fericit; profesional, căutăm acel job care poate deveni o vocaţie. În ambele cazuri, potrivirea satisfăcătoare se numeşte congruenţă, care de cele mai multe ori, nu poate fi atinsă decât cu mare dificultate. Cel mai bun indicator al dragostei este familiaritatea dată de apropierea fizică[*312], o reţetă valabilă atâta timp cât nu implică prea mari costuri de deplasare în perioada în care cei doi îşi fac curte[313]. Şi în privinţa muncii, gravităm în jurul celor mai bune opţiuni cunoscute, nu în jurul celor mai bune joburi. Lărgirea sferei noastre de cunoaştere şi îmbunătăţirea alegerilor pe care le facem în carieră nu sunt nici pe departe o sarcină uşoară. Mai întâi trebuie să ne înţelegem mai bine pe noi înşine şi să aflăm ce ne pot oferi diferitele joburi, pentru ca abia apoi să căutăm legătura dintre cele două[314].

Pentru majoritatea oamenilor, căutarea de sine şi găsirea vocaţiei reprezintă surse de lupte interioare care nu se sfârşesc niciodată. Dacă am da cu toţii curs primelor impulsuri, lumea ar fi plină de pompieri şi balerine. Dacă ne-am urma visele din adolescenţă, cei mai mulţi am deveni sportivi de performanţă, designeri sau staruri rap. Întrebaţi-i pe elevii de liceu, mulţi îşi doresc să ajungă actori de film. Pe de altă parte, nici alegerile raţionale de a deveni medic sau avocat nu se îndeplinesc întotdeauna; iniţial, asta este ce şi-au dorit Graham Chapman şi John Cleese înainte de a înfiinţa Monty Python's Flying Circus. Cei mai mulţi dintre noi ne căutăm vocaţia şi după ce am început să muncim şi am luat-o deja pe un drum probabil nepotrivit pentru noi. În cazul acesta, s-ar putea să avem nevoie de un „peţitor" sau, aşa cum i se spune în domeniul muncii, un consilier sau un psiholog vocaţional. Aceşti profesionişti vă evaluează personalitatea şi modul în care aceasta se

raportează la muncă folosind de obicei instrumente de evaluare care împart interesele în şase domenii: realist (a face), investigativ (a gândi), artistic (a crea), social (a ajuta), întreprinzător (a convinge) şi convenţional (a organiza)[315]. Tot ei alcătuiesc şi profilul joburilor, profesia de pompier fiind catalogată drept „realistă", iar cea de balerină drept „artistică". Consilierii vocaţionali vă îndreaptă spre diverse joburi, alegerea depinzând însă numai de voi. Autoevaluarea din pagina următoare am făcut-o pe când aveam şaptesprezece ani. Din ea a rezultat meseria care se potrivea cel mai bine profilului meu, cea care implică o combinaţie între investigativ şi artistic – profesoratul. La momentul acela nu am luat lucrurile prea în serios şi, vreme de un deceniu, am tot ezitat, pentru a ajunge, într-un final, la aceeaşi concluzie. Puneţi asta pe seama nevoii mele puternice de a fi independent.

La fel ca în cazul căutării iubirii, găsirea vocaţiei înseamnă mai mult decât identificarea lucrurilor pe care ţi le doreşti. Chiar dacă un job anume pare să vi se potrivească, e posibil ca reciproca să nu fie valabilă. Unele slujbe nu vă sunt la îndemână, fiind vânate de un număr prea mare de persoane. Jocul cererii şi al ofertei este dur pe piaţa muncii şi, uneori, nu există cerere pentru ceea ce oferiţi. Din fericire, sunt multe alte joburi care ar putea să vă placă. În Statele Unite, programul O*NET cuprinde aproape o mie de meserii şi le identifică pe cele solicitate cu precădere de către angajatori la un moment dat şi care se potrivesc cu profilul vostru.



După evaluarea personalităţii voastre şi a jobului pe care îl doriţi, se va trece la analiza abilităţilor[316]. Sunteţi în stare să faceţi faţă solicitărilor acelui job? Pompierii şi balerinele, de pildă, trebuie să fie atleţi înnăscuţi, ceea ce înseamnă că aceste cariere se clasează pe unul dintre primele locuri în privinţa criteriilor de ordin fizic. Dacă ceea ce vă doriţi este să ajungeţi proiectant de nave spaţiale sau chirurg neurolog, trebuie să aveţi o minte strălucită. Procesul asocierii abilităţilor individuale, precum robusteţea sau capacitatea mentală, cu activitatea profesională este destul de dificil[317]. De exemplu, dacă aveţi un metru cincizeci şi doi înălţime, vă pot spune pe

loc că nu e cazul să vă faceţi prea mari speranţe că veţi ajunge jucător de baschet. Însă în cea mai mare parte a cazurilor, pentru un psiholog nu este uşor să-şi dea seama dacă ceea ce vă doriţi este să vă urmaţi visul sau, pur şi simplu, alergaţi după o himeră. Reţineţi că problema nu este numai aceea de a găsi o slujbă care să vă placă, ci şi pe care să fiţi în stare să o practicaţi.

5. Puncte de acţiune pentru strategia „Transformarea pasiunii în vocaţie”: Nu toată lumea poate beneficia de pe urma flexibilităţii de pe piaţa muncii. Mulţi oameni au obligaţii personale sau se confruntă cu constrângeri de ordin economic, iar alegerile lor sunt îngrădite de siguranţă sau disponibilitate. Dacă aveţi posibilitatea de a alege, nu rataţi şansa! Concentraţi-vă asupra compatibilităţii între ceea ce sunteţi şi ceea ce faceţi pe plan profesional.

- Studiaţi carierele care presupun activităţi pe placul vostru.
- Nu luaţi în calcul ocupaţiile pentru care nu posedaţi (sau nu doriţi să cultivaţi) abilităţile sau competenţele necesare.
- Ordonaţi carierele rămase din perspectiva cererii pe piaţa muncii. Cu cât situaţia economică este mai proastă, cu atât lista va fi mai scurtă.
- Dacă aveţi nevoie de ajutor pentru a răspunde la aceste probleme, apelaţi la serviciile unor organizaţii specializate, care să vă ofere sfaturi în domeniul carierei[*318].
- Începeţi căutarea slujbei!

Ce urmează

În capitolul 2, Valerie cea fără de valoare, care avea de scris o lucrare despre strategiile municipale, detesta aşa de mult această sarcină, încât a amânat-o până ce a ajuns să facă o lucrare de mâna a doua. În loc să muncească, a preferat să se distreze trimiţând mesaje prietenilor şi urmărind clipuri video pe internet. Din păcate, povestea ei este una foarte răspândită, mai ales printre scriitori[*319]. Pentru a înceta să procrastineze, Valerie trebuie să găsească o cale de a mări valoarea muncii ei. Ar putea începe prin a-şi fixa obiectivele mai înalte ale unei cariere. Identificând tipul de lucrare pe care vrea să o facă şi reprezentându-şi sarcina curentă drept o etapă în atingerea obiectivului propus, Valerie ar putea pune în

practică atât elemente din strategia *Transformă pasiunea în vocaţie*, cât şi din *Jocuri şi obiective*. De asemenea, ar fi fost preferabil să se apuce de scris la o oră mai matinală, şi nu spre sfârşitul zilei, când puterea voinţei atinge nivelul cel mai scăzut (vezi *Criza de energie*). Sau măcar să fi încercat tactica *Dublu sau nimic* şi să folosească lucrarea despre politicile municipale pentru a o motiva să îşi termine treburile, procrastinând productiv în loc să piardă timpul în spaţiul virtual.

Dacă scorul vostru a fost 24 sau mai mult pe scala lui Valerie la testul de autoevaluare din capitolul 2, foarte probabil că vă veţi regăsi în experienţa ei, chiar dacă problemele voastre sunt altele decât scrisul[320]. Dacă este aşa, atunci n-ar fi rău să revedeţi tehnicile prezentate în capitolul de faţă, căci mai există încă pe lume destul loc cât să vă găsiţi, poticnindu-vă puţin, slujba care vi se potriveşte cel mai bine şi pe care să o faceţi cu plăcere. Să transformăm acele sarcini epuizante şi care nu ne motivează deloc în obiective care să ne impulsioneze. Ar putea fi chiar distractiv!

273 Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987), „The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis", *Personnel Psychology, 40*(2), 287–322
Hackman, J.R, & Oldham, G.R. (1976), „Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance, 16,* 250–279
Humphrey, S., Nahrgang, J. & Morgeson, F. (2007), „Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature", *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332–1356

274 Ideile lui Taylor au fost avansate de mulţi alţii. Printre cei cu contribuţii majore în acest sens s-au numărat şi soţii Frank şi Lillian Gilbreth, pionierii studiilor despre mişcare şi timp. Munca şi viaţa lor au fost descrise într-o carte, *Cheaper by the Dozen* (*Mai ieftin la duzină*), scrisă de doi dintre cei doisprezece copii ai cuplului, Frank Jr. şi Ernestine. Lillian este considerată, poate pe bună dreptate, şi primul psiholog industrial / organizaţional (specializarea mea), cu un doctorat în psihologia managementului şi alte douăzeci şi două de titluri onorifice. Cartea a fost ecranizată în 1950 şi nu trebuie confundată cu versiunea din 2003 cu acelaşi nume. În această adaptare cinematografică, avându-i drept protagonişti pe Steven Martin şi Bonnie Hunt, au fost efectuate câteva modificări. În loc să se axeze pe psihologia industrială / organizaţională, filmul este despre un antrenor de

fotbal, considerându-se probabil că numărul de filme dedicate anual fotbalului nu este suficient.

Kanigel, R. (1997), *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency,* New York: Viking Penguin

275 În plus, cu cât muncitorii lucrau mai mult, cu atât erau plătiţi mai prost pentru fiecare piesă realizată. Acesta este, în general, rezultatul tipic al aplicării sistemului de plată la bucată. Paradoxal, managerii sunt inerent tentaţi să reducă stimulentele pe măsură ce muncitorii reuşesc să atingă performanţele stabilite chiar de conducere. Procesul este cunoscut sub denumirea de *efect de antrenare*, şi numai câteva companii, printre care Lincoln Electric, au dovedit că au disciplina necesară pentru a-l evita şi a face să funcţioneze sistemul de retribuire la norma de piese realizate.

Handlin, H. (1992), „The company built upon the golden rule: Lincoln Electric", *Journal of Organizational Behavior Management, 12,* 151–163

Billikopf, G. (2008), *Designing an effective piece rate.* Reprodus în http: / / www.cnr.berkeley.edu / ucce50 / ag-labor / 7research / 7calag06.htm

276 Campion, M., Mumford, T., Morgeson, F. & Nahrgang, J. (2005), „Work redesign: Eight obstacles and opportunities", *Human Resource Management, 44*(4), 367–390

277 Cosmides, L. & Tooby, J. (2000), „Evolutionary psychology and the emotions", în M. Lewis & J. Haviland (ed.), *Handbook of Emotions* (ed. 2, pag. 91–115), New York: Guilford Press

278 Ştiinţa studiază natura maleabilă a valorii sub termenul de „psihofizică", cercetările în această direcţie subliniind, ca şi în cazul de faţă, că valoarea este construită (adică dependentă de modul în care este prezentată) şi relativă (dependentă de elementul cu care este comparată).

Weber, E. (2003), „Perception matters: Psychophysics for economists", în I. Brocas & J.D. Carrillo (ed.), *The Psychology of Economic Decisions* (vol. II), New York: Oxford University Press

279 Sansone, C., Weir, C., Harpster, L. & Morgan, C. (1992), „Once a boring task always a boring task? Interest as a self-regulatory mechanism?", *Journal of Personality & Social Psychology, 63*(3), 379–390

280 Csíkszentmihályi, M. (1990), *Flow: The psychology of optimal experience,* New York: Harper and Row

281 Pentru aceia dintre voi care au văzut filmul: „miau".

282 Johnny Carson a invitat-o în direct la emisiunea „Tonight Show" şi s-a prefăcut că vrea să mănânce faimosul ei chips cu faţa lui Elvis Presley. CNN (24 ianuarie 2005) – *Your Johnny Carson memories*. Reprodus în http: / / www.cnn.com / 2005 / SHOWBIZ / TV / 01 / 23 / your.memories.index.html

283 Miller, R.B. & Brickman, S.J. (2004), „A model of future-oriented motivation and self-regulation", *Educational Psychology Review, 16*(1), 9–33

Schraw, G. & Lehman, S. (2001), „Situational interest: A review of the literature and directions for future research", *Educational Psychology*

Review, 13(1), 23–52
Wolters, C.A. (2003), „Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective", *Journal of Educational Psychology, 95*(1), 179–187
284 Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000), „Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist, 55*(1), 68–78
285 Lonergan, J.M. & Maher, K.J. (2000), „The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control", *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 213–224
Miller, R.B. & Brickman, S.J. (2004), „A model of future-oriented motivation and self-regulation", *Educational Psychology Review, 16*(1), 9–33
Shah, J. & Kruglanski, A. (2000), „The structure and substance of intrinsic motivation", în C. Sansone & J.M. Harackiewicz (ed.), *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance* (pag. 106–130). San Diego, CA: Academic Press
286 Apreciez în mod deosebit următorul citat din Franklin Jones: „Nimic nu te face să reziști mai bine tentației decât o educație potrivită, un set de valori solide și înțelepciunea".
Becker, H. (1960), „Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40
Magen, E. & Gross, J.J. (2007), „Harnessing the need for immediate gratification: Cognitive reconstrual modulates the reward value of temptations", *Emotion, 7*(2), 415–428
Powell, D. & Meyer, J. (2004), „Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 157–177
287 Newman, T. (20 decembrie 2008), „Barack Obama, I quit smoking – all the time", *Newsday.* Reprodus în http: / / www.nesday.com / news / opinion / ny-opnew205971623dec20,0,6796122.story
288 Elliot, A. & Friedman, R. (2006), „Approach-avoidance: A central characteristic of personal goals", în B.R. Little, K. Salmela-Aro & S.D. Phillips (ed.), *Personal project pursuit: Goals, action, and human flourishing* (pag. 97–118), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
Howell, A.J. & Watson, D.C. (2007), „Procrastination: Associations with achievement goal orientation and learning strategies", *Personalities and Individual Differences, 43*(1), 167–178
Mogilner, C., Aaker, J. & Pennington, G. (2007), „Time will tell: The distant appeal of promotion and imminent appeal of prevention", *Journal of Consumer Research, 34*(5), 670–681
Polivy, J. & Herman, C.P. (2002), „If at first you dont't succeed: False hopes of self-change", *American Psychologist, 57*(9), 677–689
Schneider, S.L. (2001), „In search of realistic optimism. Meaning, knowledge, and warm fuzziness", *American Psychologist, 56*(3), 250–263

Wolters, C.A. (2003), „Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective", *Journal of Educational Psychology, 95*(1), 179–187
Wolters, C.A. (2004), „Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientation to predict students' motivation, cognition, and achievement", *Journal of Educational Psychology, 96*(2), 236–250
Valkyrie, K.T. (2006), *Self-regulated learning: An examination of motivational, cognitive, resource management, metacognitive components and academic outcomes with open admission community college students.* Teză de doctorat nepublicată, University of Houston, Houston, TX
289 Vă puteţi, de asemenea, upgrada obiectivele punându-le în legătură cu conceptul de stăpânire a propriilor capacităţi. Asta înseamnă a privi viaţa drept o oportunitate continuă pentru a te perfecţiona şi a-ţi atinge potenţialul. Fiecare provocare, indiferent dacă reuşeşti sau nu să-i faci faţă, este considerată un pas înainte spre desăvârşire. Mult mai probabil veţi obţine motivaţia pe care o căutaţi apelând la scopurile de învăţare. În mod similar, cei ajunşi deja într-un stadiu superior pot adăuga un plus de motivaţie reprezentându-şi obiectivele în termenii prevenţiei: realizările obţinute vor *preveni* pierderea poziţiilor dezirabile pe care le ocupă la acel moment. Scopurile care pun accent pe protejarea şi păstrarea statutului şi pe succes vă vor ajuta să vă maximizaţi motivaţia înaintea celorlalţi.
Freitas, A.L., Liberman, N., Salovey, P. & Higgins, E.T. (2002), „When to begin? Regulatory focus and initiating goal pursuits", *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(1), 121–130
Molden, D.C., Lee, A.Y. & Higgins, E.T. (2007), „Motivation for promotion and prevention", în W.L.G. James & Y. Shah (ed.), *Handbook of motivation science* (pag. 169–187). New York: Guilford Press
Rawsthorne, L. & Elliot, A. (1999), „Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytical review", *Personality and Social Psychology Review, 3*(4), 326–344
Pennington, G.L. & Roese, N.J. (2003), „Regulatory focus and temporal distance", *Journal of Experimental Social Psychology, 39,* 563–576
290* Pardon! Vreau să spun, propune-ţi ţeluri de abordat!
291 Steel, P. (2007), „The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure", *Psychological Bulletin, 133*(1), 65–94
292 Gröpel, P. & Steel, P. (2008), „A mega-trial investigation of goal-setting, interest enhancement, and energy on procrastination", *Personality and Individual Differences, 45*, 406–411
293 Nivelul scăzut de energie este alt motiv, în afara încrederii scăzute în sine, analizată în capitolul precedent, pentru care depresia este asociată cu procrastinarea.
294 Scheciul *Chocolate* („Ciocolata") al grupului de comedie *Kids in the Hall* ilustrează această pendulare între dorinţa de a ţine regim şi cea de a

mânca ciocolată. După câteva muşcături, protagonistul aruncă ciocolata, pentru a se răzgândi în clipa următoare.

295 Ramanathan, S. & Menon, G. (2006), „Time-varying effects of chronic hedonic goals on impulsive behavior", *Journal of Marketing Research, 43*(4), 628–641

296 Furnham, A. (2002), *Personality at work: The role of individual differences in the workplace,* New York: Routledge

297 Díaz-Morales, J., Ferrari, J. & Cohen, J. (2008), „Indecision and avoidant procrastination: The role of morningness-eveningness and time perspective in chronic delay lifestyles", *Journal of General Psychology, 135*(3), 229–240

Digdon, N. & Howell, A. (2008), „College students who have an eveningness preference report lower self-control and greater procrastination", *Chronobiology International, 25*(6), 1029

Ferrari, J.R., Harriott, J.S., Evans, L., Lecik-Michna, D.M. & Wenger, J.M. (1997), „Exploring the time preferences of procrastinators: Night or day, which is the one?", *European Journal of Personality, 11*93), 187–196

Hess, B., Sherman, M.F. & Goodman, M. (2000), „Eveningness predicts academic procrastination: The mediating role of neuroticism", *Journal of Social Behavior and Personality, 15*(5), 61–74

298 Klein, S. (2009), *The secret pulse of time: Making sense of life's scarcest commodity*, Cambridge, MA: Da Capo Lifelong Books

299 Oaten, M. & Cheng, K. (2006), „Longitudinal gains in self-regulation from regular physical exercise", *British Journal of Health Psychology, 11*(4), 717–733

300 Cu toate că Jim Horne, de la Centrul de Studii asupra Somnului din cadrul University of Loughborough, susţine că în prezent omul doarme mai mult decât în cea mai mare parte a istoriei sale.

Horne, J. (19 octombrie 2008), „Time to wake up to the facts about sleep", *New Scientist, 2678,* 36–38

Mooallem, J. (18 noiembrie 2007), „The sleep-industrial complex", *The New York Times*

National Sleep Foundation (2008), „Sleep in America Poll". Reprodus în http: / / www.sleepfoundation.org / atf / cf / %7Bf6bf2668–a1b4-4fe8-8d1a-a5d39340d9cb%7D / 2008%20POLL%20SOF.pdf

301 Nuris, P., Merckelbach, H., Ollendick, T., King, N. & Bogie, N. (2001), „Children's nighttime fears: Parent-child ratings of frequency, content, origins, coping behaviors and severity", *Behaviour Research and Therapy, 39*(1), 13–28

Tooby, J. & Cosmides, L. (1990), „The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments", *Ethology and Sociobiology, 11*(4–5), 375–424

302 Bettelheim, B. (1977), *The uses of enchantment: The meaning and importance of fairy tales,* New York: Knopf

303* Începând cu anusul. O poveste tocmai bună de istorisit înainte de culcare.

304 Ferrari, J.R. & McCown, W. (1994), „Procrastination tendencies among obsessive-compulsives and their relatives", *Journal of Clinical Psychology, 50*(2), 162–167

Rachman, S. (1993), „Obsessions, responsibility and guilt", *Behaviour Research & Therapy, 31*(2), 149–154

Kaplan, A. & Hollander, E. (2004), „Comorbidity in compulsive hoarding: a case report", *CNS Spectrum, 9*(1), 71–73

305 Benton, T.H. (2005). Productive procrastination. *The Chronicle of Higher Education, 52*(1)

306 Bandura, A. (1976), „Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations", *Behaviorism, 42*(2), 135–155

Febbraro, G. & Clum, G. (1998), „Meta-analytic investigation of the effectiveness of self-regulatory components in the treatment of adult problem behaviors", *Clinical Psychology Review, 18*(2), 143–161

Ferrari, J.R. & Emmons, R.A. (1995), „Methods of procrastination and their relation to self-control and self-reinforcement: An exploratory study", *Journal of Social Behavior & Personality, 10*(11), 135–142

307 Eisenberger, R. (1992), „Learned industriousness", *Psychological Review, 99,* 248–267

Renninger, K. (2000), „Individual interest and its implications for understanding intrinsic motivation", în C. Sansone & J.M. Harackiewicz (ed.), *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance* (pag. 373–404). San Diego, CA: Academic Press

Stromer, R., McComas, J.J. & Rehfeldt, R.A. (2000), „Designing interventions that include delayed reinforcement: Implications of recent laboratory research", *Journal of Applied Behavior Analysis, 33,* 359–371

308 Cunoscută sub denumirea tehnică de împerechere de impuls sau fuziune.

Ainslie, G. (1992), *Picoeconomics: The strategic interaction of successive motivational states within the person,* New York: Cambridge University Press

Murray, H.A. (1938), *Explorations in personality,* New York: Oxford University Press

309 Deşi acesta este termenul încetăţenit, unii practicanţi îl consideră peiorativ, ignorând abilitatea pe care o implică.

310 Dibbell, J. (17 iunie 2007). The life of the Chinese gold farmer. *The New York Times Magazine*

Jin, G. (2006), „Chinese gold farmers in the game world" [versiunea electronică], *Consumers, Commodities & Consumption 7.* Reprodus în http: / / netfiles.uiuc.edu / dtcook / www / CCCnewsletter / 7–2jin.htm

Jin, G. (2008), *Gold Farmers*. Reprodus în http: / / chinesegoldfarmers.com / Index.html

311 Akerman, D.S. & Gross, B.L. (2007), „I can start that JME manuscript next week, can't I? The task characteristics behind why faculty procrastinate", *Journal of Marketing Education, 29*(2), 97–110

Sansone, C. & Harackiewicz, J. (2000), *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*, San Diego, CA: Academic Press

312* Pentru a-l cita pe Sir Peter Ustinov: „Contrar credinţei noastre adânc înrădăcinate, eu nu consider că prietenii sunt neapărat oamenii pe care îi placi cel mai mult; sunt pur şi simplu primii care au venit lângă tine".

313 Bordens, K. & Horrowitz, I. (2001), *Social psychology*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Moreland, R.L. & Beach, S.R. (1992), „Exposure effects in the classroom: The development of affinity among students", *Journal of Experimental Social Psychology, 28*(3), 255–276

314 Fouad, N. (2007), „Work and vocational psychology: Theory, research, and applications", *Annual Review of Psychology, 58,* 543–564

315 Dacă vreţi să vă cunoaşteţi profilul, puteţi descărca online mai multe versiuni gratuite. Căutaţi pe internet folosind termenul „RIASEC".

316 Lubinski, D. & Benbow, C.P. (2000), „States of excellence", *American Psychologist, 55*(1), 137–150

317 În viitor veţi putea alege un job cu mult mai multă precizie decât în prezent, fiind astfel îndrumaţi spre o profesie pe care o veţi îndrăgi sau în care veţi putea excela. Din păcate, deşi proiectat, documentat şi patentat, un astfel de sistem nu a fost creat deocamdată. Îmi pare rău pentru asta, dar am fost ocupat cu scrierea unei cărţi. Brevetul a fost înregistrat în SUA sub numărul 20080027771. Cei interesaţi pot contacta University Technologies International (tech@uti.ca).

Scherbaum, C.A. (2005), „Synthetic validity: Past, present, and future", *Personnel Psychology, 58*(2), 481–515

Steel, P.D., Huffcutt, A.I, & Kammeyer-Mueller, J. (2006), „From the work one knows the worker: A systematic review of the challenges, solutions, and steps to creating synthetic validity", *International Journal of Selection and Assessment, 14*(1), 16–36

Steel, P. & Kammeyer-Mueller, J. (2009), „Using a meta-analytic perspective to enhance Job Component Validation", *Personnel Psychology, 62*, 533–552

318* O sugestie: Career Vision (http: / / careervision.org), care oferă consiliere nu numai în privinţa succesului în carieră, ci şi a satisfacţiilor profesionale.

319* De exemplu, Douglas Adams, autorul bestsellerului *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy* (*Ghidul autostopistului galactic*), era recunoscut pentru talentul de a trage chiulul la scris. După cum singur mărturisea cu autoironie: „Îmi plac la nebunie termenele-limită. Ador şuieratul pe care îl fac când zboară pe lângă mine".

320 Tullier, L. (2000), *The complete idiot's guide to overcoming procrastination*, Indiannapolis, IN: Alpha Books

9. TOATE LA VREMEA LOR
ÎNTRE IMPULSURILE DE MOMENT ŞI OBIECTIVELE PE TERMEN LUNG

MOTIVAŢIE
▼
AŞTEPTARE x VALOARE
IMPULSIVITATE x AMÂNARE

Celui care nu îşi stăpâneşte pornirile, care nu ştie cum să reziste apariţiei neaşteptate a plăcerii sau a durerii, judecând prin prisma raţiunii care îi spune ce ar trebui să facă, îi lipseşte principiul virtuţii şi sârguinţei, riscând să nu fie niciodată bun de ceva.
John Locke

Impulsivitatea este ultima cauză a procrastinării de care ne vom ocupa, fără a lua în seamă dorinţa sa nestăpânită de a fi prima în toate. „Acum, acum, vreau asta acum" este mottoul ei. Dacă e adevărat ceea ce se spune, că în fiecare om există un copil care vrea să capete imediat o bomboană, atunci numele său este impulsivitate. Impulsivitatea se regăseşte în toate viciile care implică slăbiciunea voinţei. Nu numai că formează fundamentul procrastinării, dar are legături strânse cu relaţiile disfuncţionale, cu managementul defectuos, sinuciderea, abuzul de medicamente şi violenţa. În cartea lor revoluţionară *A General Theory of Crime*[*321], criminologii Michael Gottfredson şi Travis Hirschi susţin că majoritatea infracţiunilor şi delictelor pot fi puse exclusiv pe seama impulsivităţii[322]. Ce se întâmplă – inevitabil – atunci când viciile oferă mai multă satisfacţie

imediată decât virtuţile? Persoanele cele mai impulsive sunt şi cele mai coruptibile.

Aşadar, impulsivitatea se află în centrul procrastinării şi are o legătură mult mai intensă cu aceasta decât cu oricare altă trăsătură a personalităţii. Încrederea scăzută în sine (aşteptarea) şi înclinaţia spre plictiseală (valoarea) au şi ele roluri bine definite în crearea procrastinării, dar nu se compară nici pe departe cu impulsivitatea. Impulsivitatea multiplică efectul amânării, transformând-o într-o cauză determinantă majoră în cadrul Ecuaţiei Procrastinării. O persoană cu un nivel de impulsivitate dublu faţă de medie va aştepta de obicei ca termenul-limită să se apropie de două ori mai mult înainte de a trece la treabă. Din nefericire, dacă sunteţi impulsiv din fire, aveţi mereu tendinţa de a amâna lucrurile importante în viaţă. Deşi, odată cu vârsta[323], se va manifesta o scădere modestă a gradului de impulsivitate şi nu toate situaţiile în care vă veţi afla vor declanşa automat gesturi impulsive[324]. Impulsivitatea nu este ceva ce ai, este ceea ce eşti.

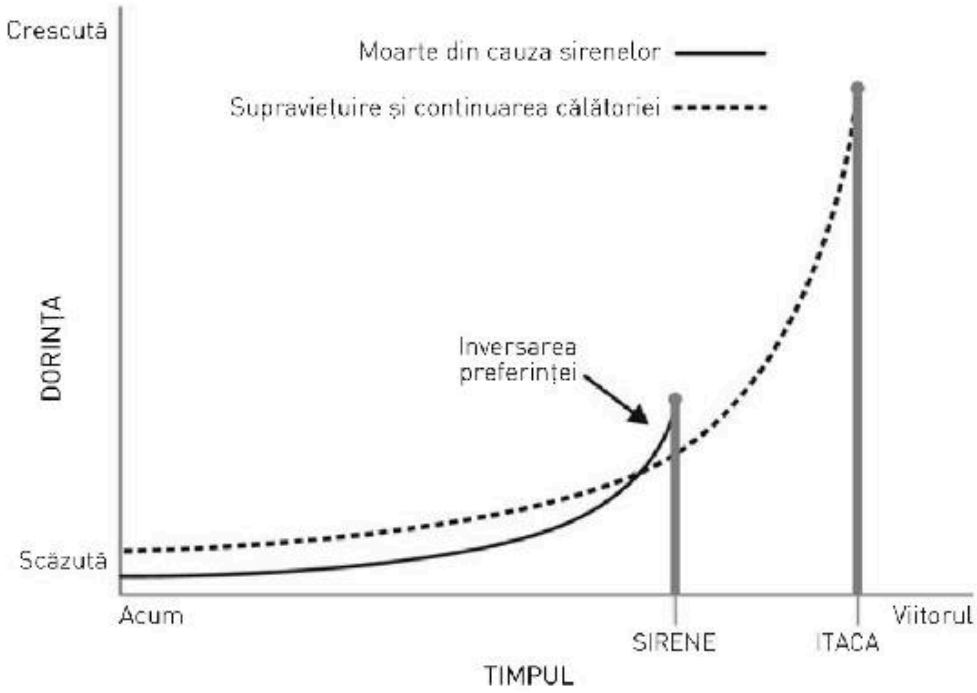
Ce putem face în cazul lipsei cronice de autocontrol? De mii de ani ne batem capul încercând să găsim modalităţi de a reduce acţiunea sistemului limbic în favoarea cortexului prefrontal[325]. Cum fiecare generaţie este nevoită să redescopere soluţiile după propriile puteri, este timpul să reconsiderăm câte ceva din vechea înţelepciune a omenirii. Să ne întoarcem aşadar la începuturile Imperiului Grec, la legendarul Homer şi la epopeea sa *Odiseea*.

Acum legaţi-vă la ochi, îmbuibaţi-vă şi otrăviţi-vă

Odiseu sau Ulise, regele Itacăi, a domnit acum mai bine de trei mii de ani, dar amintirea lui a rămas vie în conştiinţa umanităţii. În bătălia pentru recuperarea frumoasei Elena, Ulise este cel care a venit cu ideea faimosului cal troian, o statuie imensă din lemn în care au fost ascunşi patruzeci de soldaţi greci. Cum expresia „Fereşte-te de greci chiar şi atunci când îţi fac daruri” încă mai trebuia să aştepte câteva ore pentru a lua naştere, troienii au acceptat oferta de pace, pentru a se trezi peste noapte cu Ulise şi oamenii săi ieşind din burta calului, exact în spatele liniilor lor de apărare. Pentru noi, mai relevante sunt însă peripeţiile prin care a trecut Ulise la întoarcerea acasă. În cursul călătoriei sale prost

planificate pe mare, el se luptă cu zeci de monştri – ciclopii, giganţii, „hipioţii drogaţi" cunoscuţi sub numele de mâncătorii de lotus – şi mai ales cu sirenele. Aceste femei frumoase, deşi mereu goale şi disponibile, sunt singure dintr-un motiv bine întemeiat. Cântă, iar vocile lor sunt atât de pure şi ademenitoare, încât nimeni nu le rezistă; fermecat de melodiile lor, nu îţi doreşti decât să le asculţi la nesfârşit şi, intrat într-o stare de beatitudine, te expui primejdiei de a muri de foame. Ce putea să facă Ulise? Din fericire, într-una dintre opririle anterioare, el o cunoscuse pe zeiţa Circe, care îi dăduse câteva sfaturi utile: să astupe urechile marinarilor cu dopuri de ceară ca aceştia să nu mai audă, iar el să se lege de catarg şi, deşi capabil să asculte cântecele sirenelor, să nu dea curs pornirilor sale. Tactica a funcţionat şi Ulise şi-a putut continua drumul[326].

Cum s-ar putea aplica această poveste în cazul nostru? Să privim situaţia în care se găseşte Ulise prin prisma Ecuaţiei Procrastinării – graficul de la pagina următoare. Pe axa verticală avem reprezentată dorinţa lui Ulise, care ne arată că acest personaj acţionează întotdeauna în funcţie de ceea ce îşi doreşte mai mult. Pe axa orizontală este ilustrată dimensiunea timpului, începând din stânga – ceea ce simte Ulise în acest moment, şi continuând spre dreapta – pentru a urmări schimbările din starea lui de spirit, pe măsură ce se apropie de sirene şi de Itaca. Iniţial, Ulise intenţionează să se îndrepte direct spre casă pentru a-şi lua prin surprindere soţia – Penelopa – după douăzeci de ani de absenţă, şi a-i omorî pe peţitorii care se întrec în a o cuceri – aşa după cum observăm din linia punctată. Linia continuă demonstrează că Ulise nu este deloc dornic să se lase pe mâna sirenelor şi să moară. Cu toate acestea, în momentul în care ajunge la insula sirenelor, preferinţele sale se inversează şi, pentru scurt timp, linia continuă se înalţă deasupra celei punctate. Dacă nu ar fi urmat sfatul lui Circe şi nu ar fi luat măsuri pentru a se proteja pe sine şi echipajul, ar fi rămas cu toţii pe insula sirenelor, unde şi-ar fi găsit, cu siguranţă, sfârşitul, concluzie la care se ajunge prin aplicarea Ecuaţiei Procrastinării. Pe măsură ce te apropii de o tentaţie, dorinţa de a-i da curs creşte, permiţând ispitei să prevaleze asupra unor opţiuni ulterioare mai bune. Este o posibilitate cu care ne confruntăm tot timpul.



Cât despre voi, nu pot decât să presupun că nu duceţi lipsă de obiective pe termen lung: vreţi să slăbiţi vreo şase kilograme, să vă lăsaţi de fumat, să ieşiţi mai des în oraş sau să munciţi mai mult. Poate că intenţionaţi să puneţi bani deoparte pentru anii de pensie sau doar pentru o călătorie. Între noi şi aspiraţiile pe care le nutrim se interpun sirenele. Numai că frumoasele cu sânii goi au fost acum înlocuite de prăjiturile de la restaurante, de televizor sau de jocurile video. Ne trezim dimineaţa jurându-ne că vom merge la sală după-amiaza, pentru a ceda apoi ispitei imediate şi disponibile. Ne propunem să începem o cură de slăbire, dar când mirosul unei tarte crocante cu mere ne gâdilă nările, puterea voinţei se prăbuşeşte. Însă dacă anticipezi aceste tentaţii puternice, atunci poţi acţiona din timp pentru a le alunga. Şi în acest scop poţi folosi strategia *preangajamentului*[327].

Fiindcă a ţinut seama de avertismentul cu privire la sirene, Ulise a fost capabil să acţioneze înainte de a se lăsa copleşit de dorinţe, preangajându-se să nu cedeze tentaţiilor ulterioare. Urmând sfatul lui Circe, el şi-a putut continua călătoria. Din păcate, noi nu avem la dispoziţie zeiţe care să ne avertizeze în privinţa sirenelor şi se ştie că anticiparea tentaţiilor este extrem de dificilă. În termeni economici, *sofisticaţii* îşi recunosc problemele de autocontrol, în timp ce *naivii* sunt prinşi pe picior greşit de schimbările subite petrecute în starea lor de spirit[328].

Majoritatea dintre noi intră în categoria *naivilor* incapabili să anticipeze pe deplin sentimentele cu care se vor confrunta atunci când dorinţele vor pune stăpânire pe ei[329]. În termeni biologici, sistemul nostru limbic nu se înţelege cu cortexul prefrontal şi avem tendinţa de a subestima puterea propriilor porniri – impulsurile de moment –, fie că este vorba de foame, mânie sau excitaţie sexuală. În plus, uităm regretul resimţit după ce dăm curs pornirilor. Uitându-ne buimaci în oglindă în dimineaţa următoare, suntem îngroziţi de ceea ce a gândit sistemul nostru limbic în noaptea precedentă.

Învăţăm probabil destul de greu cât de mare este puterea tentaţiei, dar o facem totuşi. Gândiţi-vă puţin. Atunci când procrastinaţi, ce faceţi de obicei? Vă vin cumva în minte câteva distracţii? Care sunt sirenele voastre? Ei bine, dacă le cunoaşteţi, atunci să ne preangajăm. Şi cum a rămâne loial propriilor obiective poate fi o ofertă limitată în timp, iată cum puteţi acţiona începând chiar de acum.

Aruncaţi cheia

O strategie militară foarte cunoscută, folosită pentru a evita capturarea unor vase, constă în distrugerea lor. Distrugerea are însă şi un alt scop. Conchistadorul spaniol Hernán Cortés şi-a scufundat corăbiile după sosirea în Mexic, umplându-le cu apă, chiar dacă duşmanul încă nu îşi făcuse apariţia[330]. La fel, William Cuceritorul a incendiat simbolic o parte din vase, iar pe celelalte le-a dezmembrat când a debarcat în Anglia[331]. În ambele cazuri, deciziile s-au dovedit a fi înţelepte, permiţând celor doi să înfiinţeze noi colonii. Cortés a subjugat Imperiul Aztec şi l-a luat prizonier pe regele Montezuma. După cucerirea Angliei, nobilimea anglo-saxonă locală a fost înlocuită de cea normandă, care şi-a păstrat supremaţia şi în următoarele câteva secole. Înlăturând mijloacele de retragere, Cortés şi William nu au lăsat trupelor lor decât opţiunea câştigării bătăliei, strategie cunoscută de mii de ani. Sun Tzu a rezumat-o încă din secolul al VI-lea, în lucrarea *Arta războiului*: „Pune-ţi armata într-o situaţie în care nu are cale de scăpare şi, chiar ameninţată cu moartea, ea nu va fugi. Căci, dacă oamenii sunt pregătiţi să moară, ce nu pot face aceştia? Comandanţii şi soldaţii îşi vor uni forţele pentru a obţine victoria”.

Aplicând această tactică şi în cazul procrastinării, ne putem apăra obiectivele pe termen lung de tentaţiile imediate. Corăbiile devin pentru noi alternativele pe care încercăm să le eliminăm. Se spune că Herman Melville şi-ar fi rugat soţia să-l lege de scaun în timp ce scria romanul *Moby Dick*. Pentru a nu se lăsa distras de la scris, Victor Hugo îşi punea servitorul să îl dezbrace la piele şi să nu îi aducă hainele până la ora stabilită[332]. Fiind conştient că voi devora jumătate din bomboanele de Halloween, nu le cumpăr decât cu câteva ore înaintea sosirii colindătorilor, iar a doua zi, iau ce rămâne la birou ca să-mi tratez colegii. Fumătorii care vor să se lase de acest viciu îşi aruncă pachetele şi le cer prietenilor să nu îi tenteze cu ţigări. Petrecăreţii îşi lasă cărţile de credit acasă şi iau cu ei la bar puţini bani, ca să nu-şi dezechilibreze bugetul*[333].

Din nefericire, aşa cum se întâmplă cu multe alte strategii despre care am discutat deja, preangajamentul este greu de pus în practică, mai ales dacă acţionezi de unul singur. Ulise a avut de partea lui echipajul care l-a legat de catarg, dar de obicei nu avem sub comandă marinari care să ne execute ordinele. Tehnologia a început să umple acest gol. Acum câţiva ani, am fost intervievat de revista *Newsday* cu ocazia semicentenarului inventării butonului snooze, de repetare a alarmei[334]. Acest buton e un adevărat instrument al diavolului, o tehnologie care încurajează procrastinarea şi care te face să îţi amâni cu uşurinţă intenţia de a te trezi la timp, oferindu-ţi în schimb prilejul unei moţăieli inutile. Pentru a-i contracara efectul, oamenii îşi ascund ceasurile deşteptătoare prin dormitor sau folosesc în schimb aşa-numitul Clocky, un ceas cu roţi laterale care, după ce apeşi o dată pe butonul de amânare, sare de pe noptieră, sună şi se aprinde încontinuu, ca un robot stricat. Aplicaţii similare au fost concepute şi pentru computere. Google are butonul „Ia o pauză” (*Take a break*), care te scoate de pe mail timp de un sfert de oră. Mail Googles te împiedică să scrii e-mailuri noaptea, la beţie, cerându-ţi după ora 22 să rezolvi o problemă simplă de matematică înainte de a te conecta[335]. Şi lucrurile nu se vor opri aici: există o gamă largă de adds-on la browserul Firefox (*MeeTimer, LeechBlock*), iar utilizatorii de Apple au programul *Freedom*, capabil să blocheze accesul la

internet pentru o perioadă de până la opt ore. Din păcate, cele mai multe programe elaborate în scopul limitării timpului petrecut în faţa calculatorului, ca de pildă *Chronager*, au fost gândite pornind de la ideea controlului exercitat de părinţi, şi nu a autocontrolului; imediat ce îţi dai seama cum funcţionează sistemul, n-ai decât să îţi rogi un prieten să îţi schimbe pe ascuns parola şi să o ţină secretă.

Deşi utile, astfel de preangajamente nu sunt întru totul eficiente. După cum o arată majoritatea exemplelor citate, ele nu fac decât să prelungească cedarea în faţa tentaţiilor, fără să înlăture cu totul această posibilitate. Esenţa problemei este aceea că isteţimea de care ai dat dovadă pentru a le născoci şi pune în aplicare se întoarce acum împotriva ta; adevărul este că cel mai mare duşman al omului este el însuşi. Oricând poţi să dai o fugă la magazin dacă ai chef de ceva bun, să-ţi formatezi computerul pentru a păcăli software-ul instalat de părinţi sau să arunci cu perne în Clocky. Samuel Coleridge a angajat nişte bătăuşi care să-l împiedice să frecventeze localurile unde se fuma opiu, numai că i-a concediat când dorinţa l-a copleşit din nou. În filmul *Trainspotting*, personajul interpretat de Ewan McGregor s-a închis singur în cameră pentru a scăpa de dependenţa de heroină, ca apoi, cu aceeaşi hotărâre, să o ia de la capăt cu drogurile[336]. Realist vorbind, mecanismul care acţionează aici este cel de amânare – nu de prevenţie – a accesului la tentaţii. Pe măsură ce amânarea se prelungeşte, rezistenţa în faţa tentaţiei va creşte, ajutată şi de puţin noroc. O cupă de îngheţată vă va face cu ochiul dacă stă la o lungime de braţ de voi, dar vocea îi va fi înăbuşită dacă o închideţi în congelator. În chip firesc, cu cât dorinţa de a ceda viciului e mai puternică, cu atât trebuie să puneţi o distanţă mai mare între voi şi acesta.

Saţietatea

Aţi intrat vreodată într-un magazin atunci când vă era foame? Mare greşeală. Probabil că v-aţi umplut căruciorul cu tot felul de delicatese care nu figurau pe listă. Ajunşi acasă, le-aţi scos din pungi şi v-aţi burdusit dulapurile şi frigiderul cu bunătăţi prin care aţi cotrobăit apoi săptămâni de-a rândul, rotunjindu-vă talia. Tot ce vă trebuia era o mică trataţie, dar, fiind înfometaţi, aţi simţit nevoia unui adevărat festin. Pornind de la zicala

„Niciodată să nu faci cumpărături pe stomacul gol”, concluzia mai largă care se impune este că trebuie să te ocupi întâi de lucrurile de primă necesitate, concentrându-te abia pe urmă asupra celorlalte[337]. Abraham Maslow, părintele psihologiei umaniste, şi-a bazat teoria autoactualizării pe această premisă atunci când a afirmat că oamenii au o ierarhie a nevoilor în care cele de bază, viscerale, precum hrana şi siguranţa, sunt primele care trebuie satisfăcute[338].

În cazul preangajamentului referitor la saţietate, încercăm să răspundem nevoilor noastre într-un mod echilibrat şi eficient, înainte ca acestea să se intensifice şi să preia controlul. Dacă aveţi o poftă de mâncare prea mare, veţi avea tendinţa să mâncaţi prea mult. Două variante strategice alternative ar fi să beţi un pahar cu apă şi să mâncaţi o salată la începutul fiecărei mese, respectiv să ciuguliţi din mici gustări sănătoase între mese[*339]. O modalitate plăcută de a-ţi asigura fidelitatea partenerului, susţinută de nimeni altul decât Apostolul Pavel[340], este aceea de a face dragoste înaintea plecării acestuia într-o călătorie lungă. Fumătorii folosesc plasturi cu nicotină pentru a reduce numărul de ţigări, în timp ce consumatorii de heroină apelează la metadonă. Extrapolaţi strategia programându-vă mai întâi activităţile recreative. Notaţi apoi sarcinile neplăcute. Tactica aceasta, cunoscută sub numele de „deprogramare”, vă poate insufla suficientă energie pentru a trece la sarcinile mai puţin plăcute[341]. În toate cazurile prezentate, ideea este de a lăsa aburii să iasă afară înainte ca oala să dea în clocot.

Încercaţi şi cu otrava

Deşi termenele-limită de înscriere sunt anunţate cu luni înainte, ba chiar se oferă şi reduceri de tarife pentru rezervările făcute din vreme, avalanşa de cereri la orice, de la cursuri de instruire la cursele de zece kilometri, se petrece de obicei în ultimele ore[342]. Nimic surprinzător. Cu câţiva ani în urmă, când am prezentat o lucrare în cadrul unei conferinţe desfăşurate la New York, l-am cunoscut pe Victor Vroom, expert în leadership şi motivaţie. Traversând împreună Times Square, am remarcat că nici unul din noi nu reuşise să rezerve camere în hotelul principal pentru că ne cazaserăm prea târziu.

Paradoxal însă, procrastinatorii nu sunt întotdeauna ultimii care îşi anunţă participarea la un program sau altul, ba uneori sunt chiar primii. În efortul de a se preangaja, ei semnează contracte pe termen lung cu cluburi de sănătate, îşi fac abonament pe un întreg sezon la filarmonică sau se trec pe listele de aşteptare a DVD-urilor cu filme de artă ale cluburilor de cinefili[343]. Acţionând sub imperiul momentului, ei speră să forţeze viitorul lor „eu" să facă lucruri pe care actualul „eu" le refuză.

Pe vremuri, una dintre formele cele mai răspândite de preangajament era Clubul de Crăciun[344]. Inventat de Carlisle Trust Company în 1909, sistemul consta în posibilitatea de a deschide conturi bancare de economii cu dobânzi mici şi cu penalizări mari în cazul în care banii erau retraşi înainte de termen. Deşi în ziua de azi accesul la credite este mai uşor, variaţiuni pe tema Clubului de Crăciun încă mai există[345]. Întrebarea care se pune este: de ce ar mai vrea cineva să le folosească? Pentru că îşi doresc această ameninţare cu pedeapsa: fără penalizarea care pluteşte deasupra capetelor lor, se tem că-şi vor retrage şi îşi vor cheltui prea repede banii, iar de Crăciun nu vor avea altceva de pus sub brad decât nişte intenţii bune. Acelaşi principiu se poate dovedi util în prevenirea îngrăşării. Weight Watchers este o corporaţie internaţională care îi pedepseşte pe cei care se îngraşă. Ea oferă asistenţă şi consiliere pentru a atinge şi menţine greutatea dorită. După ce ţi-ai atins scopul, primeşti un card de membru pe viaţă. Există însă şi o condiţie. Trebuie să te cântăreşti o dată pe lună şi, dacă ai depăşit greutatea cu un kilogram, se reinstituie taxa de membru până ce slăbeşti la loc. Am auzit şi de un lanţ danez de săli de gimnastică la care poţi deveni membru fără a plăti nimic dacă te prezinţi măcar o dată pe săptămână[346]. În clipa în care neglijezi mişcarea fizică, trebuie să plăteşti[347].

Cu ajutorul unui prieten necruţător sau poate al unui duşman agreabil, şi voi puteţi mări miza oricărei acţiuni. Puneţi pur şi simplu un pariu pe o sumă consistentă că vă veţi ţine de cuvânt şi vă veţi strădui din greu să vă atingeţi scopul. Economiştii John Romalis şi Dean Karlin, de exemplu, au optat pentru propria versiune îmbunătăţită a sistemului Weight Watchers. Au făcut un pact că se vor

menţine în formă şi, dacă vreunul din ei se va îngrăşa, va plăti o amendă de 10 000 de dolari[348]. Ulterior, Karlin a făcut echipă cu un alt profesor de economie, Ian Ayres, împreună cu care a înfiinţat stickK.com, o pagină de web care îi ajută pe alţii să-şi inventeze propriile contracte de preangajament. Un efort similar, dar ceva mai vechi, a fost făcut de Ronald DeHaas cu site-ul Covenant Eyes. Pentru a descuraja consumul de pornografie, acesta depistează şi trimite pe mail „partenerului de încredere" desemnat (prietenul, soţul / soţia sau un pastor) toate adresele accesate de tine pe internet. Pentru o soluţie tehnologică de acelaşi gen cu Clocky, există ceasul deşteptător SnuzNLuz. De fiecare dată când apeşi pe butonul de amânare, el donează zece sau mai mulţi dolari fondului de caritate pe care îl deteşti cel mai mult; puţinul somn în plus se soldează cu preţul plătit pentru ajutorarea unui grup care reprezintă antiteza convingerilor tale politice, a orientării sexuale sau a opiniei asupra mediului.

La fel ca toate metodele de preangajament, nici aceste instrumente nu sunt lipsite de riscuri. În primul rând, ele sunt inflexibile, ceea ce înseamnă că nu vă puteţi răzgândi pe parcurs, nici măcar din motive întemeiate. Ce s-ar fi întâmplat cu Ulise dacă vasul său s-ar fi scufundat sau ar fi fost atacat de piraţi? La fel, şi voi aţi putea avea la un moment dat o nevoie disperată de banii ţinuţi în cont la Clubul de Crăciun sau v-aţi putea îmbolnăvi, fiind în imposibilitatea de a mai folosi legitimaţia la sala de fitness. Pe de altă parte, dacă alegeţi mijloace de constrângere slabe, acestea pot fi dejucate. Ţineţi cont de zicala „cei care fug de tentaţii îşi lasă de obicei noua adresă"[349] şi aveţi grijă ca viitorul eu să fie mai hotărât din fire decât versiunea voastră actuală. Dacă există voinţă – şi voinţa *trebuie* să existe – atunci găsiţi şi posibilităţi. Adulţii care îşi rod unghiile ar face bine să îşi ungă mâinile cu aceeaşi alifie amară folosită pentru a-i descuraja pe copii să-şi sugă degetul mare, şi nu numai pentru a simţi şi ei gustul, ci şi pentru a scăpa de acest obicei[350]. La fel, în romanul lui Mordecai Richler *Joshua Then and Now*[*351], personajul Joshua Shapiro îşi ajută prietenul Seymour să-şi ducă la capăt strategia de preangajament făcând schimb de lenjerie de corp cu acesta: Seymour purta „chiloţei din satin negru cu

margini delicate din dantelă" menite să îl împiedice să dea curs pornirilor lui adulterine[352]. La urma urmei, ce femeie ar vrea să se culce cu tine dacă ar afla că porţi lenjerie de dantelă? Păi, cred că depinde cu cine umbli, dar oricum asta n-are nici o importanţă.

1. Puncte de acţiune pentru strategia „Acum legaţi-vă la ochi, îmbuibaţi-vă şi otrăviţi-vă": A rămâne fidel obiectivelor pe termen lung poate fi o iniţiativă limitată în timp, care presupune multă hotărâre înainte ca tentaţiile să vă copleşească. Mai întâi trebuie să identificaţi sursa ispitelor – ce anume vă distrage atunci când ar trebui să munciţi. Dacă aveţi nevoie de ajutor, cereţi-l familiei sau prietenilor. Ei vor şti ce să vă sfătuiască. După identificarea tentaţiilor, aveţi trei posibilităţi.

- *Legaţi-vă la ochi:* Faceţi în aşa fel încât tentaţiile să nu fie la îndemână sau măcar îndepărtaţi-le. De pildă, ştergeţi jocurile video sau deconectaţi-vă de la internet. Scoateţi bateria de la PDA sau televizorul din priză.
- *Îmbuibaţi-vă:* Satisfaceţi-vă dorinţele înainte ca ele să se intensifice şi să vă abată atenţia de la munca pe care o aveţi de făcut. Paradoxal, adesea randamentul este mai bun dacă vă programaţi mai întâi activităţile de relaxare.
- *Otrăviţi-vă:* Adăugaţi mijloace de constrângere tentaţiilor, pentru a le face neatrăgătoare. De pildă, puteţi aplica la aproape orice strategia pariului pe bani că nu veţi ceda ispitelor.

Valorificaţi-vă atenţia

Cam la vremea când m-am născut eu, bine-cunoscutul psiholog Walter Mischel a început experimentele asupra copiilor folosind bezele pentru a le testa puterea voinţei[353]. A efectuat o serie de studii în cadrul cărora oferea copiilor câte o bezea spunându-le însă că, dacă vor aştepta puţin, vor căpăta două. Unii copii au aşteptat mai mult, alţii mai puţin, media fiind de circa cinci minute. Capacitatea copiilor de a amâna recompensa şi a obţine premiul mai mare, dar mai întârziat, s-a dovedit decisivă pe măsură ce copiii au crescut. Gradul de autocontrol de care au dat dovadă în copilărie a prezis toate performanţele lor ulterioare, de la scorul înregistrat la Testul de Aptitudini Şcolare, la abilităţile lor sociale ca adulţi[354]. Caracterul unui om îi marchează destinul. Apoi

Mischel a încercat să schimbe destinul unui alt grup de copii prin îmbunătăţirea strategiilor de abordare a tentaţiilor, în general făcându-i să aştepte recompensa de trei ori mai mult timp şi triplându-le astfel gradul de autocontrol. Care a fost secretul său? Pur şi simplu le-a arătat copiilor cum să-şi canalizeze atenţia.

Modul în care Mischel a încercat să combată lipsa de atenţie vi se va părea foarte cunoscut. Aşa cum fac eu cu Ecuaţia Procrastinării, Mischel a pus accentul pe natura duală a minţii omeneşti; procrastinarea ia naştere din interacţiunea dintre sistemul limbic şi cortexul prefrontal. Pentru a ne stăpâni controlul atenţional în scopul de a creşte autocontrolul, trebuie să pornim din interior spre exterior, să schimbăm ceea ce vedem şi modul în care percepem lumea. Apoi ar trebui să lucrăm din exterior spre interior pentru a înlătura sau, dimpotrivă, a consolida semnalele exterioare, schimbând astfel lumea.

Din interior spre exterior: atenţie, vă rog!

Este momentul să jucăm un joc numit „Animalul incredibil”. Nu va dura decât un minut. Pregătiţi-vă ceasurile şi cronometraţi-vă: timp de un minut, să nu vă gândiţi la un *elefant roz*. Nici un elefant roz, aţi înţeles? Cum foarte probabil astăzi nu v-aţi gândit la nici un elefant roz, presupun că vă va fi foarte uşor. Dacă veţi reuşi să staţi încă şaizeci de secunde fără a vă gândi la elefanţi roz, atunci se cheamă că aţi câştigat. Sunteţi gata? Porniţi!

. . . . . .

. . . . .

INTRODUCEŢI AICI ŞAIZECI DE SECUNDE

. . . . . .

. . . . .

Ei, cum e? Aţi câştigat? Mă îndoiesc. Potrivit lui Daniel Wegner, autorul unei cărţi despre suprimarea gândurilor, jocul este conceput ca să se întoarcă împotriva voastră[355]. Pentru a vă asigura că nu vă veţi gândi la elefanţi roz, va trebui să păstraţi undeva în minte ceva din noţiunea de elefant roz, altfel nu veţi avea cum să observaţi încălcările regulilor. Paradoxal, suprimându-vă activ gândurile, nu faceţi decât să le menţineţi. Acest mecanism stă la baza teoriilor freudiene: încercarea de reprimare a unei traume sau tentaţii aduce la suprafaţă ideea de care ne temeam cel mai mult. O întrebare pentru

aceia, puţini dintre voi, care aţi reuşit să nu vă gândiţi la animal timp de şaizeci de secunde: aţi remarcat reculul postsuprimare? Mintea voastră s-a complăcut probabil, ca într-un oftat de uşurare, într-o serie de fantezii cu elefanţi roz imediat după expirarea timpului[356]. În ciuda consecinţelor care s-au dovedit a fi dezastruoase, suprimarea gândurilor este şi acum o tehnică foarte populară în combaterea – ineficientă – a unei mari diversităţi de porniri, de la cele homosexuale la cele rasiste. Dacă vă simţiţi sâcâit de o ispită inoportună, fie aceasta un posibil amant sau o nouă emisiune TV, există metode mai bune de a înceta să vă gândiţi la asta. Iată cum funcţionează sistemul.

În loc să evitaţi să vă gândiţi la acea ispită, distanţaţi-vă mental de ea reprezentând-o în termeni abstracţi şi simbolici. De exemplu, Mischel a reuşit să determine câţiva copii să amâne mâncatul unor covrigei impunându-le să se concentreze asupra formei şi culorii acestora („covrigeii sunt subţiri şi seamănă cu nişte rămurele”), şi nu asupra gustului şi aspectului[357]. În mod similar a procedat şi antropologul Terrence Deacon, care i-a făcut pe cimpanzei să îşi aleagă mai bine mâncarea utilizând în acest scop o formă de reprezentare simbolică denumită lexigramă[358]. Cimpanzeii au fost puşi să aleagă între două feluri de fructe, kiwi şi căpşune, după care le-a fost oferit fructul *pe care nu îl aleseseră*. Numai cimpanzeii care au fost capabili să înveţe echivalentele lexigramelor pentru kiwi şi căpşune (respectiv un pătrat negru cu un „Ki” albastru desenat în interior şi un pătrat roşu cu două linii albe orizontale) au putut adopta strategia câştigătoare a indicării cu degetul a fructului mai puţin dorit, primind, drept recompensă, fructul preferat. Deacon a ajuns la concluzia că mecanismul reprezentării lumii prin simboluri înclină balanţa de la sistemul limbic impulsionat de stimuli către cortexul prefrontal amator de abstracţii, care ne permite să facem alegeri mai bune[*359]. Pentru a profita de această caracteristică, trebuie să ne menţinem gândurile într-o stare cât mai aeriană şi mai amorfă, ca şi cum am privi tentaţiile de la distanţă. Aşa cum scria samuraiul japonez din secolul al XVII-lea Miyamoto Musashi în *Book of Five Rings*[*360]: „Percepţia este puternică, iar vederea slabă. Atunci când elaborezi o strategie, e important să vezi lucrurile îndepărtate ca şi

cum ar fi aproape şi să priveşti de la distanţă lucrurile apropiate”.

A doua tactică defensivă pe care o puteţi aborda este aceea a unei „campanii de defăimare” a acelor aspecte pe care sistemul vostru limbic le găseşte atrăgătoare. Puteţi atribui trăsături şi consecinţe negative tuturor tentaţiilor pentru a le contracara influenţa. De pildă, covrigeii despre care vorbeam ar putea fi râncezi sau cineva ar fi putut strănuta peste ei. Cu cât generaţi mai multe posibilităţi dezgustătoare de acest fel, cu atât mai puţin atrăgătoare vi se va părea pornirea de a-i mânca[361]. Mai departe, imaginându-vă nişte consecinţe cu adevărat oribile, vă veţi implica în ceea ce psihologii numesc *sensibilizarea internă*[362]. Tehnica aceasta constă în asocierea unei tentaţii cu o imagine neplăcută, pentru a o contamina pe prima cu a doua. Iată un exemplu pe care l-am ales anume pentru cazul procrastinării:

> Imaginaţi-vă că tocmai aţi amânat un proiect important despre care credeaţi că aveţi suficient timp pentru a-l duce la capăt. Acum vă ocupaţi de lucruri mai puţin importante, cum ar fi navigarea pe internet sau urmărirea unei emisiuni TV acasă – cu alte cuvinte, procrastinaţi. Într-un târziu, vine şi momentul când nu mai puteţi amâna şi, cu toate că munca s-ar putea dovedi generatoare de stres, sunteţi convins că puteţi să-i faceţi faţă – numai că, brusc, sunteţi cuprins de o durere de cap îngrozitoare. Având în vedere marja generoasă de timp de care aţi beneficiat pentru a finaliza proiectul, nu aveţi cum să folosiţi durerea de cap drept scuză fără a da senzaţia de lene şi incompetenţă. Vă apucaţi aşadar de lucru, însă durerea de cap se agravează şi vă simţiţi de parcă aţi avea un cuţit răsucit în spatele ochilor. Nu reuşiţi să veniţi cu nici o idee valoroasă, în ciuda faptului că vă chinuiţi să lucraţi în continuare. Simţiţi cum ochii aproape că vă ies din cap de durere şi luaţi nişte pastile, care vă provoacă însă somn, aşa că vă culcaţi. Vă treziţi a doua zi dimineaţa şi constataţi că aţi întârziat la serviciu. Vă grăbiţi şi, când ajungeţi, descoperiţi că şefa i-a strâns pe colegi în sala de consiliu unde urmează să vă prezentaţi proiectul. Preşedintele companiei trece pe acolo şi se decide să rămână şi el ca să vă asculte prezentarea. Aţi întârziat deja, aşa că sunteţi invitat spre podium şi toată lumea aşteaptă să începeţi. Încercaţi să explicaţi că n-aţi reuşit să faceţi mare lucru din cauza unei dureri de cap îngrozitoare, vă bâlbâiţi şi vă faceţi de râs. Se aşterne o tăcere lungă, întreruptă doar de câteva chicoteli, iar

> colegii se uită în altă parte, stânjeniţi de posibilitatea de a fi asociaţi cu voi. După ce toate acestea se termină, şefa vă spune că se gândea să vă promoveze, însă acum va fi nevoită să vă concedieze, pentru că ceea ce aţi făcut este impardonabil. Cineva dintre cei prezenţi la şedinţă v-a înregistrat „prezentarea" pe telefonul mobil şi a postat-o pe YouTube şi acum toată lumea îşi bate joc de voi. Nimeni din domeniul în care lucraţi nu vă va acorda şansa unui interviu şi cariera voastră este distrusă[363].

Puteţi schimba scenariul pentru a se potrivi mai bine cu situaţia voastră şi cu tentaţiile de care vă lăsaţi distraşi. De pildă, Seymour, prietenul lui Joshua Shapiro, ar fi avut poate mai mult noroc cu problemele lui de fidelitate dacă s-ar fi concentrat asupra urmărilor negative, precum riscul de a lăsa gravidă o femeie pe care abia a cunoscut-o, de a se molipsi de o boală venerică sau de a-şi destrăma căsnicia. În ceea ce vă priveşte, reţineţi că atunci când amânaţi sarcinile până în ultima clipă, vă puteţi îmbolnăvi, pot apărea alte urgenţe, iar munca vă va lua mai mult timp decât aţi estimat. Cât despre consecinţele procrastinării voastre, aşteptaţi-vă la ce e mai rău. Firma de consultanţă Opera Solutions a pierdut o licitaţie pentru un program de un milion de dolari prezentându-şi propunerea cu douăzeci de minute mai târziu decât termenul stabilit[364]. Elisha Gray nu a fost recunoscut drept inventatorul telefonului deoarece a solicitat brevetul la o zi după Alexander Graham Bell. Întârzierile atrag după sine tot felul de nenorociri. Voi de ce aţi fi scutiţi de ele?

Şi totuşi, controlul atenţional şi sensibilizarea internă nu reprezintă tehnici perfecte. Ele implică efort şi vă pot consuma resursele de energie – nu vă puteţi feri ochii la nesfârşit. Experimentele lui Mischel au arătat că este posibilă creşterea capacităţii copiilor de a-şi amâna recompensa, deşi aceasta a rămas limitată. Cu toate acestea, unele întârzieri ar putea să vă servească scopului. Multe tentaţii sunt dependente de timp, precum desertul care vine întotdeauna la sfârşitul mesei; aşadar, dacă veţi evita ispitele timp de o oră sau două, dorinţa de a le da curs ar putea dispărea. Nu e strategia perfectă, dar înseamnă un progres. Dacă vă interesează soluţiile de durată, citiţi mai departe[365].

Din exterior spre interior: uite-l, nu e

Iată un truc care vă va asigura o lună de eficienţă în plus pe an. Poate fi pus în practică imediat şi cu uşurinţă; mai mult, nu vă va costa nimic. Mai întâi, intraţi în căsuţa de e-mail şi dezactivaţi toate alertele audio şi pop-up-urile. În Microsoft Outlook, acestea sunt ascunse destul de bine în Advanced E-Mail Options, dar cu puţină răbdare, le veţi da de capăt. Debifaţi toate alertele de mesaje noi. Asta e tot ce trebuie să faceţi. Înlăturarea notificărilor referitoare la primirea de mesaje vă va creşte productivitatea cu 10%, ceea ce într-un an se traduce printr-o lună de eficienţă în plus[*366]. Rezultatele cele mai bune sunt obţinute atunci când te implici într-o singură sarcină. De fiecare dată când te opreşti, îţi va lua ceva timp să te decizi să te reapuci de lucru şi să te implici iarăşi pe deplin. Din păcate, ne-am format reflexul de a răspunde instantaneu la alerta sonoră a e-mailurilor, asemenea câinelui lui Pavlov. Dacă nu aveţi motive presante, verificaţi mailurile atunci când vă este cel mai comod, de preferinţă în pauze.

Ceea ce realizăm prin schimbarea setărilor la programul de e-mail este recâştigarea *controlului asupra stimulilor*. O parte din procesul de luare a deciziilor are loc în subconştientul nostru, în sistemul limbic. Acesta nu reprezintă latura cea mai inteligentă a minţii; el preia multe comenzi din semnalele înconjurătoare – mai precis, din *stimulii* furnizaţi de văz, miros, auz sau pipăit[367]. O imagine provocatoare apare pe ecran şi ne gândim imediat la sex; un miros îmbietor pluteşte spre noi şi ni se face foame; auzim un crâmpei de melodie şi începem să fredonăm. Aceste semnale asociative ne distrag atenţia, uitând astfel ce intenţionam să facem. Doar un ghiont, şi imaginaţia începe să zburde şi ne trezim meditând asupra unor chestiuni de mare importanţă personală, ca de pildă ce vom mânca în ziua aceea la prânz. Atenţia ne-a fost deja distrasă.

Aceste semnale care ne abat atenţia sunt puternice şi covârşitoare, fără să punem la socoteală că ne sunt livrate în permanenţă. John Bargh, şeful Laboratorului de automatisme cognitive, motivaţionale şi emoţionale de pe lângă Universitatea Yale, a petrecut decenii la rând încercând să demonstreze cât de puţin ne trebuie pentru a fi influenţaţi[368]. Putem fi pregătiţi – instruiţi – pentru aproape orice, fără a fi conştienţi de acest lucru[369]. O

mică reducere a intensităţii luminii, şi vi se face frică. Ţineţi în mână o ceaşcă de cafea fierbinte şi veţi vedea cum veţi fi cuprinşi de sentimente mai calde, mai generoase. Dacă veţi pune bomboanele Hershey într-un bol transparent, şi nu opac, pe biroul secretarei, făcându-le astfel mai vizibile, dar nu mai disponibile, consumul lor va creşte cu 46%[370]. Forţa semnalelor exterioare este atât de mare, încât poate genera pofte greu de stăpânit – „vorbeşti de lup, şi lupu-i la uşă”. Cei care s-au drogat simt uneori tentaţia recăderii în patimă atunci când întâlnesc o tentaţie foarte puternică, precum un bar frecventat de narcomani sau un vechi prieten care se complăcea în acelaşi viciu[371].

Firmele mari ne trimit direct aceste semnale cognitive, invadându-ne zilnic cu mii de reclame. Pentru a redobândi controlul asupra mediului nostru, va trebui, practic, să ne administrăm propriul departament de publicitate. Adevărul este că locurile de muncă şi şcolile au devenit toxice din punct de vedere emoţional şi poluate cu lucruri care ne distrag atenţia. Trebuie să le transformăm în sanctuare ale performanţei, folosindu-ne de zicala „ochii care nu se văd se uită”, pentru a curăţa birourile şi sălile de clasă de toate lucrurile irelevante. La începutul acestui subcapitol, v-am sugerat să deconectaţi toate alertele audio din programul de e-mail. V-am mai povestit şi despre Ulise, care a astupat urechile echipajului său cu dopuri de ceară pentru a-şi împiedica oamenii să audă cântecele sirenelor. Ambele exemple pornesc de la principiul eliminării semnalelor exterioare. Trebuie să identificaţi elementele perturbatoare ale atenţiei şi să alungaţi din viaţa voastră semnalele care le însoţesc. Pun pariu că aveţi mai multe site-uri înregistrate la „favorite” pentru accesare mai rapidă. Începeţi prin a le şterge. Scăpaţi şi de shortcuturile de jocuri de pe desktop sau, şi mai bine, chiar de jocuri. Acasă, ascundeţi telecomanda televizorului. Acum urmează partea cea mai grea.

Un birou dezordonat, plin până la refuz este un câmp minat, cu nenumărate lucruri care îţi distrag atenţia. Cu fiecare minut irosit pentru căutarea unui raport sau a unei cărţi rătăcite, creşte probabilitatea de a vă lăsa atraşi de o tentaţie aflată în apropiere. Orice obiect neesenţial de pe birou vă poate distrage atenţia, îngreunând concentrarea

asupra scopului iniţial[372]. Sunteţi însă într-o situaţie fără ieşire: activitatea numărul unu pe care oamenii tind să o amâne este tocmai „curăţenia în dulapuri, sertare şi alte spaţii închise”[373]. Procrastinatorii sunt mai susceptibili de a lăsa în urma lor un talmeş-balmeş care, la rândul său, amplifică gradul de procrastinare[374]. Aici aveţi nevoie de ceva ajutor. Puteţi combate dezordinea apelând la una dintre tehnicile prezentate în această carte – fiind indicată mai ales procrastinarea structurată sau productivă de care ne-am ocupat în capitolul 8. Nu ştiu cum se face, dar perioada cea mai motivantă pentru a vă face ordine în viaţă pare întotdeauna să vină înaintea unui termen-limită presant. Sfaturi utile veţi găsi şi în afara paginilor acestei cărţi. Intraţi online, daţi o căutare cu sintagma „organizare viaţă” şi veţi găsi o sumedenie de cărţi. De asemenea, puteţi apela şi la un expert organizaţional; este o practică la fel de răspândită acum ca angajarea unui instructor personal care să vă elaboreze programul de exerciţii fizice.

Odată ce aţi exclus semnalele tentaţiilor, a doua parte a acestei strategii de control al stimulilor constă în umplerea golului. Mementourile externe ale obiectivelor pe care ni le-am propus sunt importante şi ele, dar în locul afişelor motivaţionale cu fraze generice de îmbărbătare, acestea trebuie să conţină elemente relevante de natură personală. Cu alte cuvinte, să vi se adreseze *vouă*. Ce anume asociaţi sarcinii propuse? Dacă vi se pare că un citat vă inspiră în mod deosebit, setaţi screensaverul să îl afişeze ori de câte ori leneviţi. Dacă întârziaţi mereu cu plata facturilor sau a taxelor, aşezaţi hârtiile la vedere în bucătărie sau pe măsuţa de cafea, unde n-aveţi cum să nu le vedeţi. Chiar şi alcătuirea unei liste reprezintă un bun memento, mai ales pe un sticker lipit pe monitorul computerului[375]. Toate acestea se consolidează într-o strategie eficientă, neoscilantă, de natură să vă îndrepte atenţia spre obiectivul propus[376].

Pentru a evidenţia eficienţa acestei strategii, gândiţi-vă cât de mult v-ar ajuta să economisiţi energia în gospodărie. Problema cu consumul de energie electrică este că pare o chestiune îndepărtată şi vagă, care se materializează numai o dată pe lună, când vine factura, mult după ce kilowaţii au fost înghiţiţi. Dacă veţi opera o foarte mică schimbare şi veţi monta contorul *înăuntrul*

casei, şi nu *afară*, acest memento vizibil şi constant al costului energiei va conecta sistemul vostru limbic cu cortexul prefrontal, determinându-vă să stingeţi luminile de care nu aveţi nevoie şi să folosiţi becuri economice[377]. Mark Martinez de la Southern California Edison, de exemplu, a cerut clienţilor să folosească un *Ambient Orb* care se lumina în roşu în perioadele de creştere maximă a tarifului la energia electrică[378]. În decursul a numai câteva săptămâni, consumul de energie la orele de vârf a scăzut cu 40%; experimente similare au dus la economii de circa 10% la facturile lunare de utilităţi[379].

La serviciu, stimulii nu trebuie să fie neapărat de genul celor cumpăraţi din magazin. Orice lucru asociat cu o sarcină vă poate impulsiona să o duceţi la bun sfârşit: perioada din zi, activitatea precedentă, colegii, cu toţii pot fi transformaţi în factori declanşatori ai muncii[380]. Mai mult decât atât, vă puteţi face din locul de muncă un stimulent, în aşa fel încât să vă puteţi concentra imediat ce vă aşezaţi la birou. Strategia aceasta implică însă dedicarea exclusiv muncii a întregului mediu din jur. În acest scop, lucraţi la birou până când motivaţia vă părăseşte şi leneveala devine irezistibilă. Acum a sosit momentul să navigaţi pe internet, să accesaţi reţelele de socializare sau să jucaţi jocuri video *oriunde altundeva*. E posibil ca, pentru aceasta, să fie nevoie să vă luaţi un al doilea computer, numai pentru distracţie, însă veţi vedea, productivitatea crescută va face toţi banii. Dacă veţi separa munca de distracţie, ideile vor veni de la sine şi concentrarea nu va mai necesita efort – mediul va opera el tot liftingul motivaţional. Trei studii au investigat eficienţa acestei tehnici asupra studenţilor; toate au ajuns la concluzia că utilizarea unui spaţiu dedicat exclusiv lucrului scade gradul de procrastinare în mod semnificativ într-o perioadă de numai câteva săptămâni[381]. Aplicaţii similare, ca de pildă deschiderea mai multor conturi bancare pentru a preveni cheltuielile impulsive, s-au dovedit şi ele productive aproape instantaneu[382]. Fără această separare între muncă şi distracţie, veţi avea parte de semnale conflictuale de fiecare dată când vă aşezaţi la birou, unul care vă îndeamnă să faceţi cercetări pentru raportul pe care trebuie să-l întocmiţi, celălalt care vă împinge de la spate să vă verificaţi pagina de Facebook.

Pentru a delimita şi mai bine rolul graniţelor dintre aspectele care se ciocnesc în viaţa noastră, şi în mod special viaţa de familie de activitatea profesională, trebuie să menţinem linia de demarcaţie iniţială[383]. Dacă nu vă permiteţi un al doilea computer, atunci măcar creaţi-vă un nou profil care să vă oblige să ieşiţi din identitatea de la locul de muncă pentru a intra în pielea unui alter ego mai leneş. Dacă descoperiţi că BlackBerry-ul de serviciu pe care îl aveţi înseamnă invadarea vieţii de familie, cumpăraţi-vă un al doilea telefon mobil mai simplu pe care să-l folosiţi după orele de program. Puteţi include în strategie şi un ritual de tranziţie, care să vă ajute în trecerea de la un domeniu la celălalt, ca de pildă ascultarea unei muzici relaxante la căşti în timp ce faceţi naveta sau dezbrăcarea de „hainele de lucru" imediat ce ajungeţi acasă. Dacă lucraţi acasă, organizaţi-vă biroul într-o cameră separată, oricât de mic sau de simbolic ar fi spaţiul. Aceste elemente de mediu vor ţine la distanţă tentaţiile, permiţându-vă să vă aflaţi *cu adevărat* în locul în care v-aţi propus să fiţi la acel moment.

2. Puncte de acţiune pentru strategia „Valorificaţi-vă atenţia": Distragerea atenţiei constituie o cauză majoră a procrastinării şi, prin urmare, învăţarea modului în care să îi faceţi faţă reprezintă o necesitate. Puteţi alege între a denigra, a elimina sau a înlocui elementele care vă amintesc de tentaţii.

- Discreditaţi alternativele tentante folosind tehnica sensibilizării interne, asociindu-le cu imagini dezgustătoare sau vizualizând posibile consecinţe dezastruoase ale procrastinării. Cu cât mai viu vă veţi reprezenta în minte imaginea sau catastrofa, cu atât metoda se va dovedi mai eficientă.
- Când sunteţi confruntaţi cu tentaţii de natură să vă distragă atenţia, concentraţi-vă asupra aspectelor abstracte. Prăjitura cu brânză şi trei straturi de ciocolată, de pildă, poate fi considerată drept una dintre combinaţiile acelea nefericite de zaharuri şi grăsimi.
- Ori de câte ori e posibil, eliminaţi cu totul indiciile care vă amintesc de ispite. Menţinerea ordinii pe birou vă va ajuta să faceţi acest lucru.
- Odată ce v-aţi eliberat biroul de elemente perturbatoare, înlocuiţi-le cu mesaje sau imagini motivaţionale care să vă amintească motivele pentru care munciţi. Pentru

unii, o fotografie de familie poate constitui un memento eficient.

- Aveţi grijă de aceste mementouri ale muncii compartimentându-vă locul de muncă şi cel de distracţii şi ţinându-le cât mai departe unul de celălalt.

Stabilirea obiectivelor

„Stabileşte paşi mici în drumul tău spre victorie.” Cât de puternic este acest îndemn? Joe Simpson l-a folosit pentru a-şi salva viaţa într-una dintre cele mai frumoase poveşti de supravieţuire ale alpiniştilor. Considerat mort şi lăsat să zacă pe fundul unei crevase de pe un munte izolat din Peru, Simpson a avut nevoie de trei zile pentru a parcurge, cu tibia sfărâmată, cei opt kilometri de gheţari înşelători pâna la tabăra de la poalele muntelui. Era deja epuizat de maratonul unui urcuş abrupt, rămas fără mâncare şi cu puţină apă la îndemână. Călătoria aceasta ar fi fost imposibilă fără un instrument de supravieţuire care s-a dovedit a fi într-adevăr vital: ceasul de mână. Cu ajutorul său şi-a stabilit obiective. A setat alarma la fiecare douăzeci de minute, propunându-şi ca, în acel interval, să ajungă la o stâncă sau un nămete din apropiere, bucurându-se atunci când îşi atingea ţinta şi luptând cu disperarea când nu izbutea. Încercând să învingă epuizarea, durerea şi, în cele din urmă, delirul, a repetat procesul de câteva sute de ori şi a ajuns la tabără cu numai câteva ore înainte de plecarea prietenilor săi.

Povestea lui Simpson, istorisită de acesta în cartea *Touching the Void*[*384], pune în lumină importanţa stabilirii obiectivelor. Mark Twain scria: „Secretul reuşitei constă în a porni la drum. Secretul pornirii la drum constă în despărţirea sarcinilor copleşitor de complexe în sarcini mai mici şi mai uşor de rezolvat şi apoi atacarea primeia dintre ele”. Şi totuşi, o bună parte din tehnicile de stabilire a obiectivelor în vederea maximizării beneficiilor motivaţionale rămâne cumva învăluită în ceaţă. Mii de studii ştiinţifice au fost dedicate celor mai bune modalităţi de a stabili obiective, însă doar o mică parte din acest know-how a ajuns la cunoştinţa oamenilor de rând[385]. Începând de la jumătatea anilor ’80, peste cinci sute de cărţi au fost publicate pe tema atingerii ţelurilor S.M.A.R.T., un acronim care are deopotrivă prea multe şi prea puţine litere. El înseamnă Specific, Măsurabil, Accesibil, Realist şi Temporal.

Cuprinde prea multe litere, în sensul că *Specific* este redundant atât faţă de *Măsurabil* cât şi faţă de *Temporal*, în timp ce *Accesibil* este redundant faţă de *Realist*[386]. Pe de altă parte, are prea puţine litere pentru că nu atinge conceptele majore. Am să vă spun însă acum ceea ce trebuie să ştiţi de fapt.

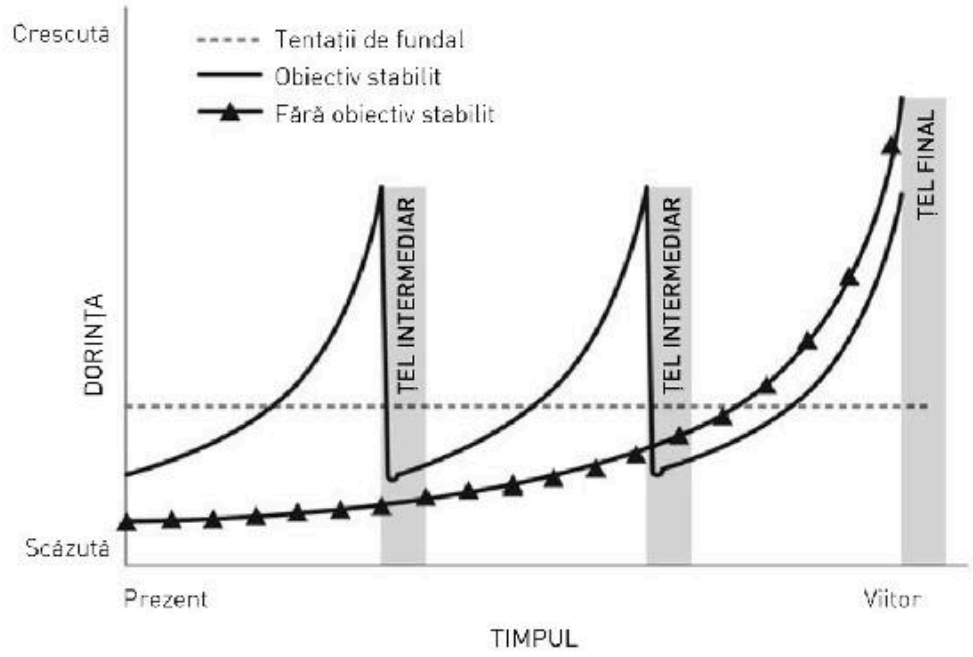
Am discutat deja câte ceva despre lucrurile care dau valoare unui obiectiv. În capitolul 7 am arătat că a-ţi stabili obiective provocatoare este mai motivant decât a-ţi stabili obiective accesibile. Obiectivele uşoare sunt cele accesibile. Ştiţi ce se întâmplă după ce atingi un obiectiv accesibil? Acelaşi lucru care se întâmplă după ce ajungi la linia de sosire într-o cursă: te opreşti[387]. În capitolul 8 am discutat despre modul în care obiectivele capătă semnificaţie atunci când le pui în legătură cu aspiraţii relevante din punct de vedere personal[388]. Dacă vă convingeţi că sarcinile prezente pot duce la recompense viitoare, le veţi aprecia mai mult. În capitolul acesta vom face ultimele retuşuri la metodele de stabilire a obiectivelor adăugând în beneficiul vostru elementul timp.

Linia de sosire este chiar în faţă

Aproape invariabil, reporterii mă contactează pentru articolul despre procrastinare cu numai câteva ore înaintea termenului de predare a materialului. Cei de la revista *Slate*, de pildă, care au dedicat un număr special fenomenului procrastinării, mi-au mărturisit: „Iniţial, a fost planificat să apară în săptămâna care începe cu 5 mai. Serios. Voiam să îl tipărim în lunea aceea, dar am avut o problemă: doar o mică parte dintre autori ne-au predat manuscrisele la timp”[389]. Părerea mea este că a patra putere în stat este invadată de procrastinatori înrăiţi care ajung în această profesie pentru că este una dintre puţinele care li se potriveşte. În presă, munca în sine generează în fiecare zi câte un termen-limită foarte strâns: ne trebuie atâtea cuvinte pe tema cutare până la ora cutare, *că dacă nu…* Acesta este exact tipul de obiectiv la care procrastinatorii marşează cu predilecţie. Pentru a fi motivaţi, ei au nevoie de o linie de sosire clară şi cât mai apropiată. Curba acţiunii lor rezultă direct din Ecuaţia Procrastinării: pe măsură ce perioada de amânare se reduce, motivaţia creşte.

Pentru a aplica acest principiu în viaţă, trebuie să ştiţi în mod concret şi exact ce aveţi de făcut, pentru că obiectivele vagi şi abstracte (de genul „Fă tot ce poţi!”) rareori dau roade. Gradul de detaliere necesar diferă de la o persoană la alta, dar în mod normal îţi poţi da seama singur când ai ajuns să obţii toate datele de care ai nevoie. Obiectivele ar trebui să fie consistente, aproape palpabile. „Scrie-ţi testamentul până să zbori cu avionul pe data de 15” este un obiectiv realizabil, spre deosebire de „Pune-ţi ordine în finanţele personale”.

După ce v-aţi creat o linie de sosire specifică, programaţi-o cât mai curând. O idee bună ar fi să împărţiţi un proiect pe termen lung într-o serie de etape mai mici. Examinaţi graficul de pe pagina următoare, care reprezintă o proiecţie a majorităţii situaţiilor de lucru. În fundal apare un zumzet permanent al tentaţiilor pe care, deşi în unele cazuri există suişuri şi coborâşuri, îl putem reprezenta în general ca pe o linie punctată dreaptă orizontală. Până ce dorinţa noastră de a munci nu va depăşi această constantă, nu ne vom apuca de lucru. În mod obişnuit, lăsăm mediul să ne stabilească obiectivele, care sunt ilustrate aici printr-un singur obiectiv: termenul-limită. Linia cu triunghiuri reprezintă o persoană fără obiective proprii, a cărei motivaţie depinde în mare parte de termenul limită. Ce e de făcut? Ce-aţi zice să mutăm în mod artificial termenul limită mai aproape? Linia groasă continuă reprezintă o persoană care şi-a împărţit sarcina în două obiective intermediare mai apropiate, permiţând astfel motivaţiei muncii să prevaleze mai devreme asupra tentaţiei. După cum puteţi vedea, suma părţilor poate fi mai mare decât întregul, deoarece persoana care îşi propune obiective intermediare lucrează de două ori mai mult decât aceea care nu a făcut acest lucru.



Nu există reguli exacte referitoare la cât de specifice sau de apropiate ar trebui să fie obiectivele pentru a deveni eficiente. Succesul depinde de gradul vostru de impulsivitate, de cât de atrăgătoare vi se pare sarcina şi de tipul de tentaţii cu care trebuie să vă luptaţi. Reţineţi însă că obiectivele prea numeroase pot deveni o povară. Obiectivele zilnice aduc de obicei echilibrul necesar; ele sunt deopotrivă eficiente şi practice. Totuşi, mulţi oameni consideră că aspectul exterior al unei sarcini şi primele câteva minute după ce te apuci de treabă rămân principalul obstacol. De câte ori nu aţi amânat o sarcină pentru a descoperi apoi că nu era atât de dificilă pe cât aţi crezut? Curăţenia, exerciţiile fizice sau chiar faptul de a scrie par sarcini grele la început. Seamănă întrucâtva cu înotatul în lacul de lângă cabana socrilor mei, imediat la nord-est de Winnipeg (cel mai rece oraş din lume, cu o populaţie de peste 600 000 de locuitori). Apa este minunat de revigorantă însă, pentru cei mai mulţi, şocul temperaturii iniţiale constituie realmente o barieră în calea recompensei ulterioare. Concentrându-mă exclusiv asupra primei sărituri de pe ponton, pot să mă arunc în apă fără probleme şi să mă bucur de răcoarea ei după câteva clipe. Un ţel sau un miniobiectiv fixat pentru o perioadă extrem de scurtă este, prin urmare, o soluţie excelentă pentru a trece de astfel de tensiuni emoţionale de suprafaţă. O asemenea tehnică se poate aplica stabilindu-vă obiective de zece minute, ca de pildă în

cazul curăţeniei zilnice în dormitor. La fel, dacă nu reuşiţi să scrieţi ce v-aţi propus, începeţi prin a vă aşeza la birou şi a tasta câteva litere la întâmplare. Dacă n-aveţi nici un chef să faceţi mişcare, măcar puneţi-vă echipamentul sportiv şi mergeţi cu maşina la sală. După ce v-aţi îndeplinit miniobiectivul, reevaluaţi-vă starea de spirit şi vedeţi dacă sunteţi în stare să vă propuneţi imediat un obiectiv pe termen mai lung. Odată ce aţi trecut de tensiunea motivaţională de suprafaţă şi v-aţi adâncit în realizarea proiectului, veţi opta şi voi, ca şi majoritatea celorlalţi, pentru continuarea efortului.

Alegerea finală pe care trebuie să o faceţi se referă la structurarea obiectivelor. Preferaţi *inputurile*, adică timpul investit, sau *outputurile*, rezultatele muncii? Când faceţi mişcare, ce vă propuneţi, să alergaţi timp de o oră sau cale de opt kilometri? Ambele reprezintă opţiuni valabile. Un program modest, dar regulat, poate face minuni dacă este respectat cu sfinţenie. B.F. Skinner spunea: „Cincisprezece minute [de scris] pe zi înseamnă cam o carte pe an”, asta cu toate că majoritatea scriitorilor profesionişti îşi propun să muncească mult mai mult decât un sfert de oră zilnic[390]. Alţii merg pe varianta calculului: de pildă, autorul SF Robert Sawyer scrie două mii de cuvinte pe zi, incluzând aici şi textele postate pe blogul personal. Ernest Hemingway combina inputurile cu outputurile, scriind zilnic fie şase ore, fie cinci sute de cuvinte, o strategie care vă poate fi utilă şi vouă. Dacă aveţi o zi rodnică şi vă îndepliniţi mai devreme norma de cuvinte sau orice altceva, acordaţi-vă o recompensă şi mergeţi la pescuit; dacă deocamdată vă lipseşte productivitatea, inputul sau timpul pe care vi l-aţi fixat ca obiectiv va asigura obţinerea unui oarecare rezultat. Pentru a vă păstra corectitudinea în aprecierea randamentului vostru, utilizaţi un software gratuit, de pildă *ManicTime* sau *RescueTime*[391]. Sunt nişte aplicaţii grozave, care identifică automat obiceiurile de lucru la computer, permiţându-vă să vă monitorizaţi cu uşurinţă activitatea. Cât timp petreceţi citindu-vă e-mailurile? Dar navigând pe internet? Şi cât lucraţi efectiv? Acest tip de verificare vă va ajuta să ştiţi cât de productiv sunteţi şi vă va ajuta să vă debarasaţi de obiceiul nociv al practicării jocurilor online.

Automatismele

Din când în când, mi se cere ca, în drum de la serviciu spre casă, să mă opresc la magazin ca să cumpăr lapte sau scutece. Ocolul acesta implică ieşirea de pe autostradă mai repede decât de obicei. După ce termin cumpărăturile, trebuie să fac tot felul de schimbări complicate de traseu ca să revin în locul de unde am plecat. Problema mea este că fac naveta de atât de mult timp, încât atunci când şofez pe acea porţiune de drum sunt practic conectat pe pilot automat. În viaţa de zi cu zi avem zeci de astfel de rutine pe care le îndeplinim chiar şi morţi de oboseală. Cu mintea în ceaţă ne mâncăm micul dejun, ne spălăm pe dinţi şi ne încheiem şireturile la pantofi. Aceste deprinderi au o calitate de care ne putem folosi – puterea obişnuinţei.

Atât forţa, cât şi slăbiciunea rutinei rezidă în lipsa ei de flexibilitate. Slăbiciunea constă în aceea că, odată căzuţi în obişnuinţă, tindem să o urmăm automat chiar şi atunci când s-ar impune o rupere de ritm. Mergem la aceleaşi restaurante, comandăm aceeaşi mâncare, ne uităm la aceleaşi emisiuni la televizor, fără a lua cu adevărat în considerare posibilitatea unor opţiuni mai bune[392]. Pe de altă parte, astfel de obiceiuri prezintă avantajul că pot fi uşor păstrate şi puse în practică şi atunci când suntem epuizaţi[393]. Adoptând intenţionat o rutină, ne putem urma obiectivele pe termen lung chiar şi în momentele când voinţa scade şi tentaţiile ne iau cu asalt. Mergem înainte fără a ţine cont de alte alegeri, alegeri care ar putea însemna să ne oprim, să ne odihnim sau să facem altceva. Cu cât momentele de alegere sunt mai rare, cu atât şansele de a procrastina sunt mai reduse[394]. Asta dacă aveţi obiceiuri bune. Deprinderile de acest gen sunt ca morile de vânt ale lui Don Quijote: te pot ridica până la ceruri sau arunca în noroi. Deşi avem cu toţii obiceiuri proaste – aprinderea din reflex a televizorului sau ronţăirea chipsurilor de cartofi –, ne putem crea şi obiceiuri bune. Putem transforma curăţenia în casă sau munca la serviciu în obiceiuri măcar semiautomate. Studiile ştiinţifice confirmă beneficiile acestui efort; procrastinatorii dau rezultate la fel de bune ca şi nonprocrastinatorii atunci când munca pe care o fac devine pentru ei o rutină[395].

Crearea unei rutine presupune activarea multora dintre principiile valabile în cazul semnalelor-stimuli. Ceea ce

vă doriţi este *predictibilitatea.* Născociţi ritualuri de execuţie, păstrând variabilele de mediu cât mai stabile cu putinţă, în special locul şi timpul[396]. Programul de exerciţii fizice, de exemplu, ar trebui să aibă loc la intervale regulate şi fără a da posibilităţi de interpretare cu privire la locul şi momentul unde le veţi desfăşura. Cu precizie de ceasornic, veţi merge la sală pentru a ridica greutăţi în fiecare marţi după-amiaza la ora 17.00, iar în dimineţile de joi, începând cu ora 6.00, veţi face jogging. Luaţi orice sarcină pe care aţi amânat-o până acum şi stabiliţi unde şi când să o rezolvaţi. De pildă, propuneţi-vă ca „sâmbătă dimineaţa, imediat după micul dejun, să fac curat în debara". Pare o soluţie atât de uşoară şi simplă încât, la prima vedere, dă senzaţia că n-are cum să funcţioneze, numai că nu este aşa. Atunci când vă propuneţi în mod explicit să acţionaţi, comportamentul se declanşează pur şi simplu. Peter Gollwitzer, specialist în psihologia intenţiilor, a descoperit că formularea intenţiilor aproape că dublează şansele de a duce la bun sfârşit orice activitate. Eficienţa intenţiilor explicite a fost confirmată ştiinţific pe diverse părţi ale corpului, de la screeningul cervical la autoexaminarea testiculară, şi în mai toate domeniile, de la reciclarea materialelor la scrierea unei compuneri despre cum mi-am petrecut vacanţa[397]. În termenii raportului rapiditate-putere, mai bine de atât nici că se poate. A formula o intenţie înseamnă a deschide uşa din spate, remarcabil de accesibilă, spre creier; prin aceasta, sistemul limbic este programat să acţioneze în urma primirii unui stimul, fără a depune efort şi în modul pe care voi îl consideraţi cel mai nimerit. Intenţiile pot fi folosite şi la implementarea altor tehnici de autoajustare, mai ales dacă sunt formulate pe modelul „Dacă… atunci…". În cazul în care aveţi probleme de energie, propuneţi-vă următoarele: „*Dacă* mă simt obosit, *atunci* voi persevera". În cazul în care atenţia vă este distrasă cu prea mare uşurinţă, formularea ar putea fi: „*Dacă* îmi pierd concentrarea, *atunci* îmi voi focaliza din nou atenţia asupra sarcinii". Plus, desigur: „*Dacă* mi-am propus să urmăresc un obiectiv, *atunci* voi folosi tehnica implementării intenţiilor".

Trebuie însă să vă previn: atunci când veţi încerca să impuneţi o rutină, veţi inventa o serie nesfârşită de scuze pentru a nu duce lucrurile la capăt. Vă veţi îmbolnăvi,

veţi pleca în concediu, veţi primi sarcini în plus la serviciu, veţi rămâne în urmă cu alte lucruri, totul pentru a nu vă ţine de program. Apăraţi-vă cu străşnicie de astfel de alunecări! Rutina capătă putere în virtutea repetiţiei, deci de fiecare dată când cedaţi, vă slăbiţi obiceiul şi vă va fi tot mai greu ca, data viitoare, să vă respectaţi promisiunile. Dacă vă protejaţi rutina, va sfârşi prin a vă proteja ea pe voi[398]. La început, metoda va necesita mult antrenament[399]. Asistenţa profesională temporară poate reprezenta o bună investiţie; în fond, investiţi în voi. Instructorii personali vă vor ajuta să stabiliţi etapele în exerciţiile fizice, iar un organizator profesionist vă va sfătui cum să faceţi curat, îndreptându-vă în direcţia cea bună[400]. Pentru redactarea testamentului, angajaţi un notar sau un avocat specializat în testamente şi drepturi de succesiune[401]. Ei vă vor oferi atât ajutor motivaţional, cât şi expertiză legală, structurând procesul pentru a maximiza şansele ducerii activităţii la bun sfârşit. Dar asistenţii profesionali nu pot face treaba în locul vostru, după cum nici cartea aceasta sau oricare alta nu poate răspunde tuturor întrebărilor. În cele din urmă, răspunderea vă revine tot vouă, aşa cum a fost de la bun început.

3. Puncte de acţiune pentru stabilirea obiectivelor: Ei bine, am lăsat ce era mai bun la urmă. Fixarea (cu adevărat) de obiective este soluţia *cea mai înţeleaptă* pentru combaterea procrastinării. Deşi fiecare dintre tehnicile discutate până acum îşi are locul său, simpla stabilire a obiectivelor poate să vă rezolve problemele. Faceţi din ţelurile pe care vi le-aţi propus obiective cât mai provocatoare (capitolul 7) şi mai pline de semnificaţie (capitolul 8) şi, în plus, urmaţi paşii prezentaţi mai jos. Indiferent ce veţi citi în alte cărţi, aceasta este metoda dovedită ca fiind cea mai bună pentru maximizarea motivaţiei.

- Reprezentaţi-vă obiectivele în termeni specifici, pentru a şti cu certitudine când anume vă propuneţi să le atingeţi. Ce anume trebuie să faceţi în acest sens? Şi până când? Înlocuiţi „a face decontul de cheltuieli” cu „a strânge toate chitanţele, a le pune în ordine şi a le înregistra până mâine la prânz”.
- Împărţiţi obiectivele pe termen lung într-o serie de obiective pe termen scurt. Referitor la sarcinile deosebit

de dificile, începeţi prin a vă stabili un miniobiectiv pentru a elimina tensiunea motivaţională de suprafaţă. De exemplu, dacă vă fixaţi ca scop parcurgerea primelor pagini dintr-o lectură obligatorie, foarte posibil veţi sfârşi prin a citi întregul text.

- Structuraţi-vă obiectivele în deprinderi cu desfăşurare regulată, la acelaşi timp şi în acelaşi loc. Predictibilitatea vă este aliatul de nădejde, deci luaţi un creion şi notaţi-vă în program sarcinile recurente. Mai bine chiar, folosiţi un marker permanent.

Ce urmează

Păcat că Tom, care nu avea simţul timpului, nu a citit acest capitol! Tom a amânat rezervarea camerei la hotel şi, drept urmare, nu s-a ales cu o vacanţă de neuitat, ci cu amintiri neplăcute. Poate că nici nu ar fi avut nevoie de toate tehnicile descrise în acest capitol pentru a-şi schimba soarta. Poate că i-ar fi fost de ajuns să îşi stabilească un termen-limită – să zicem, joia viitoare – şi să îşi reprezinte intenţia în termeni expliciţi, ca de pildă: „Imediat după cină voi căuta hoteluri în zonă şi voi rezerva o cameră”. Pentru orice eventualitate, ar fi putut să îşi imagineze cele mai rele scenarii: „Dacă voi continua să amân rezervarea hotelului, atunci voi avea parte de o cameră departe de plajă şi foarte neîngrijită”. Aceia dintre voi care au obţinut un scor de 24 de puncte sau mai mult pe scala impulsivităţii în testul de autoevaluare din capitolul 2 ar trebui să acorde o atenţie specială tehnicilor prezentate aici, deşi aproape toată lumea poate beneficia de ele. Desigur, unii oameni sunt mai impulsivi decât alţii, însă cu toţii putem face alegeri regretabile sub impulsul momentului.

Provocarea fundamentală în aplicarea acestor paşi constă în faptul că încercările de creştere a autocontrolului implică existenţa, de la bun început, a unui oarecare nivel al stăpânirii de sine. Obstacolul acesta seamănă cu exerciţiile pentru întărirea musculaturii: pentru a iniţia procesul, trebuie să fim capabili să ridicăm din start măcar cea mai mică dintre greutăţi. În cazul procrastinării, cu cât aceasta este mai adânc înrădăcinată, cu atât este mai greu de îndreptat. Deficitele motivaţionale care creează procrastinare sunt totodată cele care împiedică schimbarea. De pildă, dacă nu sunteţi capabili să amânaţi recompensa, metodele pe care le

alegeţi pentru a vă mări gradul de răbdare trebuie să vă ofere prin ele însele o satisfacţie imediată. Altfel, sfaturile se vor transforma în strigăte în pustiu, o pisălogeală permanentă şi enervantă, de genul „începeţi întotdeauna cu ceea ce este mai important". Dacă aţi putea face asta, n-aţi mai avea nevoie de sfaturi. Din fericire, majoritatea acestor tehnici sunt uşor de adoptat – de pildă, dezactivarea alertelor audio la primirea e-mailurilor sau transpunerea în practică a intenţiilor explicite. Aceste reuşite imediate vă vor da încrederea şi autocontrolul necesare pentru a vă spori eforturile, care vor deveni tot mai uşoare odată cu practica. Şi, de aici pornind, viaţa voastră va deveni mai bună, nu mai grea.

321* Teoria generală a infracţiunii (n.tr.)

322 Akerlof, G.A. (1991), „Procrastination and obedience", *American Economic Review, 81,* 1–19

Arneklev, B., Elis, L. & Medlicott, S. (2006), „Testing the General Theory of Crime: Comparing the effects of «imprudent behavior» and an attitudinal indicator of «low self-control»", *Western Criminology Review, 7*(3), 41–55

Carver, C.S. (2005), „Impulse and constraint: Perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration", *Personality and Social Psychology Review, 9*(4), 312–222

Glomb, T., Steel, P. & Arvey, R. (2002), „Office sneers, snipes, and stab wounds: Antecedents, consequences, and implications of workplace violence and aggression", în R.G. Lord, R.J. Klimoski & R. Kanfer (ed.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pag. 227–259), San Francisco, CA: Jossey-Bass

Gottfredson, M.R. & Hirschi, T. (1990), *A General Theory of Crime,* Stanford, CA: Stanford University Press

Hirschi, T. (2004), „Self-control and crime", în R.F. Baumeister & K.D. Vohs (ed.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pag. 99–129), New York: Guilford Press

Schmidt, C. (2003), „Impulsivity", în E.E. Coccaro (ed.), *Aggression: Psychiatric assessment and treatment* (pag. 75–87), New York: Informa Health Care

323 Roberts, B.W., Walton, K.E. & Viechtbauer, W. (2006), „Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies", *Psychological Bulletin, 132,* 1–25

324 Funder, D.C. (2001), „Personality", *Annual Review of Psychology, 32,* 197–221

325 Ainslie, G. (1975), „Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control", *Psychological Bulletin, 82*(4), 463–496

326 Ariely, D. & Wertenbroch, K. (2002), „Procrastination, deadlines, and performance: Self-Control by precommitment", *Psychological Science, 13*(3), 219–224

Funk, I.K. (1895), *The complete preacher: Sermons preached by some of the most prominent clergymen in this and other countries, and in the various denominations,* University of Michigan: Funk & Wagnalls

Sally, D. (2000), „I, too, sail past: Odysseus and the logic of self-control", *Kyklos, 53,* 173–200

Stanford, W. (1954), *The Ulysses theme: A study in the adaptability of a traditional hero,* Ann Arbor, MI: University of Michigan Press

Strotz, R. (1956), „Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization", *Review of Economic Studies, 23*(3), 165–180

327 Preangajamentul este un termen inventat de economistul Thomas Schelling, laureat al Premiului Nobel. Cunoscut pentru influenţa sa în domenii precum negocierea strategică sau încălzirea globală, Schelling s-a dovedit totodată extrem de priceput la născocirea unor exemple de preangajamente.

Schelling, T.C. (1984), *Choice and consequence. Pespectives of an errant economist,* Cambridge: Harvard University Press

Schelling, T.C. (1992), „Self-command: A new discipline", în G. Loewenstein & J. Elster (ed.), *Choice over time* (pag. 167–176), New York: Russell Sage Foundations

328 O'Donoghue, T. & Rabin, M. (2008), „Procrastination on long-term projects", *Journal of Economic Behavior & Organization, 66,* 161–175

329 Această lipsă de conştiinţă de sine este denumită „predispoziţie spre proiecţie", prin care ne proiectăm dorinţele actuale asupra viitorului nostru eu.

Loewenstein, G. & Angner, E. (2003), „Predicting and indulging changing preferences", în R.F. Baumeister, G. Loewenstein & D. Read (ed.), *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice* (pag. 351–391), New York: Russell Sage Foundation

330 Legenda că şi-ar fi ars corăbiile se datorează probabil unei greşeli de traducere sau confuziei cu povestea lui William Cuceritorul. Ea rămâne însă un bun exemplu.

Reynolds, W. (1959), „The burning ships of Hernán Cortés", *Hispania, 42*(3), 317–324

331 Ibeji, M. (2001). *1066: BBC History.* Reprodus în http: / / www.bbc.co.uk / history / british / normans / 1066_01.shtml

332 Cum locul meu de muncă este la universitate, n-am cum să pun eu însumi în practică această tehnică a nudismului fără a da naştere unor proteste sau reclamaţii, dar aş putea să o folosesc cu succes acasă. În cartea sa despre preangajamente, Thomas Schelling citează din *Times Literary Supplement* din 22 ianuarie 1982 articolul în care George Steiner relatează despre interviul luat radicalului Georg Lukacs: „Atunci când l-am vizitat

pentru prima oară, în iarna lui 1957–1958, într-o casă care purta încă urme de obuz şi de schije, am rămas mut de uimire în faţa numărului uriaş de lucrări ale sale, care umpleau rafturile bibliotecii. Lukacs a observat mirarea mea copilărească şi mi-a zâmbit radios din scaunul lui, deopotrivă vulnerabil şi amuzat. «Vrei să afli cum de am ajuns să scriu atât de mult? Foarte simplu. Arest la domiciliu, Steiner, arest la domiciliu!»"

Schelling, T.C. (1984), *Choice and consequence. Pespectives of an errant economist,* Cambridge: Harvard University Press

Wallace, I. (1977), „Self-control techniques of famous novelists", *Journal of Applied Behavior Analysis, 10*(3), 515–525

333* Un alt exemplu edificator vine din partea lui Tony Wilson, în filmul biografic *24 Hour Party People* (*Oameni care petrec non-stop*). Născut în Manchester, Tony Wilson a fost un mogul al industriei muzicale britanice şi un fan al punk-rockului. În ciuda succesului, nu a pus niciodată bani deoparte. Şi-a explicat astfel comportamentul: „Am vrut să mă feresc de tentaţia de a vinde vreodată afacerea, având grijă să nu am ce să vând".

334 Weir, W. (12 ianuarie 2008), „Wake up! You snooze, you lose – Multiple hits on the snooze alarm may be hazardous to your sleep and motivation", *Newsday*

335 Richtel, M. (14 iunie 2008), „Lost in E-mail, tech firms face self-made beast", *New York Times*

336 Bazat pe cartea cu acelaşi nume a lui Irvine Welsh, deşi mărturisesc că nu am văzut decât filmul.

337 Pentru a sublinia importanţa acestei idei, dau doar câteva exemple de asemenea aforisme. George Eliot observa: „Nimeni nu poate fi înţelept pe stomacul gol"; Albert Einstein considera că „Stomacul gol nu e un bun sfătuitor politic"; iar William Cowper afirma: „Nici un bărbat nu poate fi un bun patriot pe stomacul gol". Preferata mea rămâne însă a 214–a Regulă de Achiziţie a ferengilor („Nu intra niciodată la negociere cu stomacul gol" – n.red.).

338 Regula nu se aplică însă întotdeauna. Maslow însuşi remarca: „Până acum am discutat despre această ierarhie ca şi cum ordinea ar fi fixată în mod absolut, dar de fapt ea nu este nici pe departe atât de rigidă pe cât am dat probabil de înţeles. Este adevărat că majoritatea celor chestionaţi au arătat că nevoile lor de bază s-ar încadra în ordinea noastră. Totuşi, au existat şi câteva excepţii…"

Maslow, A.H. (1954), *Motivaţie şi personalitate,* Ed. Trei (2006)

339* Chirurgia gastrică sau micşorarea stomacului reprezintă o formă mai drastică de preangajament la saţietate, în sensul că reduce nivelul de hrană necesar pentru a te simţi sătul. Faptul că procedura implică şi un risc mortal deloc neglijabil nu face decât să sublinieze măsurile disperate la care recurg unii oameni pentru a-şi ţine în frâu dorinţele.

340 „Să nu vă lipsiţi unul de altul, decât cu bună învoială pentru un timp, ca să vă îndeletniciţi cu postul şi cu rugăciunea, şi iarăşi să fiţi împreună, ca să

nu vă ispitească satana din pricina neînfrânării voastre" (I Cor. 7:5).

341 Cantor, N. & Blanton, H. (1996), „Effortful pursuit of personal goals in daily life", în P.M. Gollwitzer & J.A. Bargh (ed.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pag. 338–350), New York: Guilford Press

Fiore, N. (1989), *The now habit: A strategic program for overcoming procrastination and enjoying guilt-free play,* New York: Penguin Putnam, Inc.

Schneider, F.W & Green, J.E. (1977), „The need for affiliation and sex as moderators of the relationship between need for achievement and academic performance", *Journal of School Psychology, 15,* 269–277

342 Su, X. (2007), *A model of consumer inertia with applications to dynamic pricing,* Berkeley: University of California

343 Acest tip de preangajament este cunoscut drept control contra-activ, managementul hazardului şi pariu plasat în afara potului.

Loewenstein, G. & Angner, E. (2003), „Predicting and indulging changing preferences", în R.F. Baumeister, G. Loewenstein & D. Read (ed.), *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice* (pag. 351–391), New York: Russell Sage Foundation

Milkman, K.L., Rogers, T. & Bazerman, M. (2008), *Highbrow films gather dust: A study of dynamic inconsistency and online DVD rentals*, Boston: Harvard Business School

Moeller, F., Barratt, E., Doughery, D., Schmitz, J. & Swann, A. (2001), „Psychiatric aspects of impulsivity", *American Journal of Psychiatry, 158*(11), 1783–1793

Read, D., Loewenstein, G. & Kalyanaraman, S. (1999), „Mixing virtue and vice: Combining the immediacy effect and the diversification heuristic", *Journal of Behavioral Decision Making, 12,* 257–273

Strotz, R. (1956), „Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization", *Review of Economic Studies, 23*(3), 165–180.

Trope, Y. & Fishbach, A. (2000), „Counteractive self-control in overcoming temptation", *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(4), 493–506

344 Surowiecki, J. (14 februarie 2006), „Bitter money and Christmas Clubs", *Forbes*

345 Ashraf, N., Karlin, D. & Yin, W. (2008), *Female empowerment: Impact of a commitment savings product in the Philippines*. Boston: Jameel Poverty Action Lab. Reprodus în http: / / www.poverty action-lab.com / paper / ashraf_karlan_yin_female_empower ment_0308.pdf

346 Reprodus în http: / / www.marginalrevolution.com / marginalrevolution / 2008 / 09 / markets-in-self.html

347 Iată un alt exemplu. Pentru a-i împiedica pe dependenţi să recidiveze, un centru de dezintoxicare din Denver încurajează autoşantajul. Pacienţii compun scrisori incriminatoare adresate autorităţilor prin care îşi mărturisesc

greşelile, cerând cea mai aspră pedeapsă pentru faptele lor. Dacă ulterior nu trec testele antidrog, aceste scrisori sunt expediate.

Schelling, T.C. (1992), „Self-command: A new discipline", în G. Loewenstein & J. Elster (ed.), *Choice over time* (pag. 167–176), New York: Russell Sage Foundations

348 Thaler, R. & Sunstein, C. (2008), *Nudge*, New Haven, CT: Yale University Press

349 Lane Olinghouse

350 Allen, K. (1996), „Chronic nailbiting: A controlled comparison of competing response and mild aversion treatment", *Behavior Research and Therapy, 34*(3), 269–272

351* *Joshua atunci şi acum* (n.tr.)

352 După cum se lăuda iniţial Seymour, „Ai în faţa ta un om care a pus la punct un sistem infailibil pentru a-şi păstra fidelitatea". Richler, M. (1980), *Joshua then and now*, Toronto, ON: McClelland & Stewart

353 Mischel, W. & Ayduk, O. (2004), „Willpower in a cognitive-affective processing system", în I. Baumeister & K. Vohs (ed.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pag. 99–129), New York: Guilford Press

354 Vezi şi Caspi, A., Roberts, B. & Shiner, R. (2005), „Personality development: Stability and change", *Annual Review of Psychology, 56,* 453–484

Lee, P., Lan, W., Wang, C. & Chiu, H. (2008), „Helping young children to delay gratification", *Early Childhood Education Journal, 35*(6), 557–564

355 În medie, folosindu-se suprimarea activă, se înregistrează mai mult de o încălcare a regulii pe minut. Dacă aţi reuşit totuşi să vă abţineţi timp de un minut, încercaţi să prelungiţi perioada cu încă şaizeci de secunde. Veţi observa că sarcina va fi şi mai dificilă.

Wenzlaff, R. & Wegner, D. (2000), „Thought suppression", *Annual Reviews in Psychology, 51*(1), 59–91

Wegner, D.M. (1994). *White bears and other unwanted thoughts: Suppression, obsession, and the psychology of mental control,* New York: Guilford Press

356 De reţinut că această problemă este inerentă oricărei abordări de tip panglossian, prin care vi se cere să eliminaţi toate gândurile negative, o idee sortită din start eşecului.

357 Ernst Cassirer (1874–1945), criticul german al culturii, remarca: „Realitatea fizică pare să dea înapoi pe măsură ce activitatea simbolică a omului se amplifică".

Mischel, W. & Baker, N. (1975), „Cognitive appraisals and transformations in delay behavior", *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 254–261

358 Deacon, T.W. (1997), *The Symbolic Species,* New York: W.W. Norton & Company

Gifford, A. (2002), „Emotion and self-control", *Journal of Economic Behavior & Organization, 49,* 113–130

Gifford, A. (2009), „Rationality and intertemporal choice", *Journal of Bioeconomics, 11*(3), 223–248

359* Sau, pentru a-l cita pe Deacon, cimpanzeii au nevoie de ajutorul reprezentării simbolice deoarece în lipsa acesteia, „fiind complet concentraţi asupra a ceea ce vor, par incapabili să se retragă din situaţia în care se găsesc şi îşi înăbuşă, cum s-ar spune, dorinţa în faţa contextului pragmatic".

360* *Cartea celor cinci cercuri* (n.tr.)

361 Tversky, A. & Kahneman, D. (1974), „Judgement under uncertainty: Heuristics and biases", *Science, 185,* 1124–1131

362 Kearney, A. (2006), „A primer of covert sensitization", *Cognitive and Behavioral Practice, 13*(2), 167–175

363 Exemplul pe care l-am dat este în fapt prea blând, comparativ cu cele oferite de Joseph Cautela, unul dintre iniţiatorii acestei tehnici. Iată cum o descrie acesta cu referire la evitarea unui desert:

„Vreau să vă imaginaţi că tocmai aţi terminat prânzul şi intenţionaţi să treceţi la desert – plăcintă cu mere. Vă întindeţi după furculiţă şi, dintr-o dată, simţiţi ceva ciudat în coşul pieptului. O senzaţie de dezgust şi greaţă, ca şi cum stomacul vi s-ar întoarce pe dos. Atingeţi furculiţa şi simţiţi cum particulele de mâncare se adună în gâtlej. Vă vine să vomitaţi. În timp ce înfigeţi furculiţa în plăcintă, mâncarea sare şi vă intră în gură. Vă luptaţi să ţineţi gura închisă pentru că vă temeţi să nu împroşcaţi mâncare peste tot. Duceţi bucata de plăcintă la gură. Când sunteţi pe punctul de a deschide gura, vomitaţi, vărsaţi peste tot, peste mâini, peste furculiţă, peste plăcintă. Mâncarea se împrăştie pe masă, peste farfuriile celorlalţi. Ochii vă lăcrimează. Mucii vă curg din nas şi saliva din gură…"

Cautela continuă aşa (la nesfârşit), dar presupun că v-aţi săturat deja. Eu, unul, nu găsesc nici un motiv pentru a urî plăcinta cu mere şi n-am de gând să-mi schimb părerea. Totuşi, metoda este eficientă, nu-i aşa?

Cautela, J. R. (1972), *Covert sensitization scenes: A compilation of typical scenes used in the application of covert sensitization to a variety of maladaptive behaviors,* Chestnut Hill, MA: Boston College

364 Lohr, S. (22 septembrie 2009), „A $ 1 Million Research Bargain for Netflix, and Maybe a Model for Others", *New York Times*, B1

365 Este posibil ca meditaţia de tip *mindfulness* (*a fi conştient*) să fie o modalitate relevantă de creştere a controlului atenţiei, fapt care însă trebuie dovedit ştiinţific. Jon Kabat-Zinn, specialist în imunologie moleculară şi pionier al acestei practici în Occident, nota: „Meditaţia înseamnă a cultiva o atitudine imparţială faţă de ceea ce vă vine în minte… a observa ceea ce vă vine în minte… şi a privi lucrurile fără a emite judecăţi, fără a le condamna sau a le da curs". Aşadar, chiar dacă impulsul de a ceda unei tentaţii apare, decizia de a acţiona în consecinţă nu este automată. Dacă meditaţia *mindfulness* se dovedeşte a fi totuşi utilă, rămân în schimb sceptic în privinţa

valorii sale practice. Vă va lua probabil foarte multă vreme pentru a stăpâni această tehnică, iar între timp, vă veţi plictisi de moarte. Este exact tipul de aplicaţie pe care procrastinatorii sensibili la plictis vor fi tentaţi să o amâne. Cu alte cuvinte, dacă aveţi răbdarea de a vă cultiva atenţia, probabil că nici nu trebuie să vă lărgiţi aria de cuprindere a autocontrolului.

Brown, K., Ryan, R. & Creswell, J. (2007), „Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects", *Psychological Inquiry, 18*(4), 211–237

Kabat-Zinn, J. (1994), *Meditaţia – arta de a fi conştient. Oriunde te duci, eşti deja acolo*, Ed. Miracol (2007)

Masicampo, E.J. & Baumeister, R.F. (2007), „Relating mindfulness and self-regulatory processes", *Psychological Inquiry, 18*(4), 255–258

366* Mai precis, cel puţin o lună. Vezi capitolul 5.

367 Kavanagh, D.J., Andrade, J. & May, J. (2005), „Imaginary relish and exquisite torture: The elaborated intrusion theory of desire", *Psychological Review, 112*(2), 446–467

Smallwood, J. & Schooler, J. (2006), „The restless mind", *Psychological Bulletin, 132*(6), 946–958

Bargh, J.A. & Chartrand, T.L. (1999), „The unbearable automaticity of being", *American Psychologist, 54*(7), 462–479

368 Bargh, J.A. & Ferguson, M.J. (2000), „Beyond behaviorism: On the automaticity of higher mental processes", *Psychological Bulletin, 126*(6), 925–945

369 Bargh, J. (2006), „What have we been primming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior", *European Journal of Social Psychology, 36*(2), 147–168

Carey, B. (31 iulie 2007), „Who's minding the mind?" *New York Times*

370 Wansink, B. (2004). Environmental factors that increase the food intake and consumption volume of unknowing consumers. *Annual Review of Nutrition, 24,* 455–479

371 Childress, A., Hole, A., Ehrman, R., Robbins, S., McLellan, A. & O'Brien, C. (1993), „Cue reactivity and cue reactivity interventions in drug dependence", în L.S. Onken, J.D. Blaine & J.J. Boren (ed.), *Behavioral treatments for drug abuse and dependence* (pag. 73–96), Rockville, MD: National Insititute on Drug Abuse

372 Lustig, C., Hasher, L. & Tonev, S.T. (2001), „Inhibitory control over the present and the past", *European Journal of Cognitive Psychology, 12*(1), 107–122

373 Tullier, M. (2000), *The complete idiot's guide to overcoming procrastination,* Indianapolis, IN: Alpha Books

374 Vezi mai cu seamă lucrările psihologului Fuschia Sirios despre siguranţa domestică, în care avertizează asupra reducerii dezordinii, sfătuind oamenii să pună la locul lor „după folosire, uneltele care prezintă un potenţial ridicat

de risc" sau să păstreze „curăţenia pe scări şi aleile spre casă, îndepărtând obiectele de care te poţi împiedica".

Sirois, F.M. (2007), „«I'll look after my health, later»: A replication and extension of the procrastination-health model with community-dwelling adults", *Personality and Individual Differences, 43*(1), 15–26

375 Lay, C.H. & Schouwenburg, H.C. (1993), „Trait procrastination, time management, and academic behavior", *Journal of Social Behavior & Personality, 8*(4), 647–662

Neck, C. & Houghton, J. (2006), „Two decades of self-leadership theory and research", *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295

376 Repet, până şi porumbeii sunt capabili să folosească acest tip de control al atenţiei.

Monterosso, J. & Ainslie, G. (1999), „Beyond discounting: Possible experimental models of impulse control", *Psychopharmacology, 146,* 339–347

Wenzlaff, R. & Bated, D. (2000), „The relative efficacy of concentration and suppression strategies of mental control", *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(10), 1200

377 O mulţime de truse de tip „do it yourself" („descurcă-te singur") vă oferă această posibilitate; printre acestea, *Contr014, Kill A Watt, Wattson Energy Meter* sau *Owl* (alias *The Electrisave*); în mod normal, în câteva luni vă veţi scoate banii plătiţi pentru ele. De asemenea, subcultura hypermiling, care urmăreşte creşterea eficienţei folosirii carburanţilor, reprezintă o adaptare timpurie la această perspectivă. Cu un arsenal de trucuri, câteva dintre ele nedestinate celor slabi de înger, precum condusul în coasta unui tir cu optsprezece roţi sau luarea în forţă a „virajelor morţii", aceşti şoferi cresc incredibil kilometrajul parcurs cu aceeaşi cantitate de carburant prin simplul mod de a conduce. Hypermilerii sunt însă înnebuniţi după un minicomputer pe nume *Scan Gauge*, care poate fi conectat la orice tip de automobil construit după 1995. Este de obicei fixat pe bordul maşinii şi vă oferă feedback instantaneu asupra unor aspecte de mare însemnătate precum costul per kilometru sau costul călătoriei, şi nu doar numărul de kilometri pe care îl puteţi parcurge cu 4 litri de benzină (deşi acesta este un bun început). Dintr-odată, cu ajutorul acestui dispozitiv, faptul de a conduce ţinând seama de costuri şi de mediu va deveni a doua natură. Odată ce noţiunea abstractă a consumului redus de combustibil, care ne solicită cortexul prefrontal, va ajunge o chestiune de interes imediat, tangibilă, vie şi care ne pune în mişcare sistemul limbic, vom ajunge să consumăm de bunăvoie mai puţin carburant. De exemplu, soacra mea, o femeie foarte chibzuită, a mers cu maşina până la un magazin de ţesături aflat la treizeci de minute distanţă doar pentru a returna un obiect *extrem* de ieftin. Calculând costul călătoriei, şi-ar fi dat seama că, de fapt, a cheltuit bani. Costurile de călătorie reprezentau pentru ea un element doar vag cunoscut, în timp ce achiziţia aceea se afla, concretă, în mâinile ei. Dacă ar fi condus un alt tip de maşină,

unul care să îi fi calculat automat costurile de deplasare, mă îndoiesc că ar fi făcut drumul. Această tehnologie ne-ar putea creşte kilometrajul parcurs cu aceeaşi cantitate de combustibil cu 25%, şi aceasta doar prin reducerea timpilor morţi, a vitezei excesive şi a accelerărilor inutile. Dacă i-am putea conecta şi „sistemul de monitorizare a presiunii", care arată cât ne costă presiunea slabă din roţi, eficienţa şofatului ar creşte cu peste 3%. Incorporarea unui „sistem de monitorizare a filtrului de aer" şi al unui contor care să măsoare raportul dintre kilometraj şi consumul de combustibil ar adăuga alte zece procente. Având în vedere că maşinile produc cea mai mare parte a gazelor de seră, prin simpla implementare a acestor dispozitive am putea atinge obiectivul de reducere a emisiilor de carbon în atmosferă stabilite prin Protocolul de la Kyoto, tratatul internaţional privind protejarea mediului.

Gaffney, D. (ianuarie / februarie 2007), „This guy can get 59 MPG in a plain old Accord. Beat that, punk", *Mother Jones*

Grunwald, M. (2008), „The tire-gauge solution: No joke", *Time*

Jones, T.Y. (iunie 2008), „Hypermilers: Breaking the 100 MPG barrier", *Edmund Inside Line*

378 Thompson, C. (2007), „Clive Thompson thinks: desktop orb could reform energy hogs", *Wired, 15.08*.

379 Lohr, S. (10 ianuarie 2008), „Digital tools help users save energy, study finds", *New York Times*

Minosi, A., Martinola, A., Mankan, S., Balzarini, F., Kostadinov, A. & Prevostini, A. (2003), *Intelligent, low-power and low-cost measurement system for energy consumption*. Lucrare prezentată la International Symposium on Virtual Environment, Human-Computer Interface, and Measurement Systems, Lugano, Elveţia

380 Aarts, H., Dijksterhuis, A. & Dik, G. (2008), „Goal contagion: Inferring goals from others' actions – and what it leads to", în J.Y. Shah & W.L. Gardner (ed.), *Handbook of motivation* (pag. 265–280), New York: Guilford Press

Gollwitzer, P. & Bargh, J. (2005), „Automaticity in goal pursuit", în A.J. Elliot & C.S. Dweck (ed.), *Handbook of competence and motivation* (pag. 624–646), New York: Guilford Press

381 Lopez, F. & Wambach, C. (1982), „Effects of paradoxical and self-control directives in counseling", *Journal of Counseling Psychology, 29*(2), 1150124

Mulry, G., Fleming, R. & Gottschalk, A.C. (1994), „Psychological reactance and brief treatment of academic procrastination", *Journal of College Student Psychotherapy, 9*(1), 41–56

Ziesat, H.A., Rosenthal, T.L. & White, G.M. (1978), „Behavioral self-control in treating procrastination of studying", *Psychological Reports, 42,* 56–59

382 De fapt, economiştii vorbesc despre o preluare a stimulilor celorlalţi ca formă de evaluare mentală, fapt care dovedeşte cât de uşor împărţim lumea

în domenii distincte. Această înclinaţie explică succesul unor afaceri de tip Christmas Club.

Thaler, R. (1999), „Mental accounting matters", *Journal of Behavioral Decision Making, 12,* 183–206

Surowiecki, J. (14 februarie 2006), „Bitter money and Christmas clubs", *Forbes*

383 Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. (2000), „All in a day's work: Boundaries and micro role transitions", *The Academy of Management Review, 25*(3), 472–491

384* *Atingerea pustiului* (n.tr.)

385 Locke, E. & Latham, G. (2002), „Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35–year odyssey", *American Psychologist, 57*(9), 705–717

386 De exemplu, aşa după cum arată grupul de instruire în management *RapidBi* pe site-ul lor (http: / / www.rapidbi.com / created / WriteSMARTobjectives.html), acronimul S.M.A.R.T. are zeci de variaţiuni. Totuşi, oamenii adaugă în mod invariabil o referinţă temporală atunci când dau exemple de obiective specifice. *RapidBi* sugerează, de pildă, că oamenii ar trebui să precizeze „Când doresc ca sarcina să fie finalizată", atunci când îşi creează obiective specifice. În acelaşi sens, definiţia tipică a obiectivelor abordabile implică ideea că acestea trebuie să fie „realiste", fapt pe care îl puteţi verifica din orice carte sau articol pe această temă.

Tayntor, C.B. (2001), „Incorporating six sigma concepts into systems analysis", în P. Tinnirello (ed.), *New directions in project management* (pag. 161–172), Boca Raton, FL: CRC Press LLC

http: / / www.topachievement.com / smart.html

387 Prendergast, C. (1999), „The provision of incentives in firms", *Journal of Economic Literature, 37,* 7–63

Schlinger, H.D., Derenne, A. & Baron, A. (2008), „What 50 years of research tell us about pausing under ratio schedules of reinforcement", *The Behavior Analyst, 31,* 39–40

388 Hall, P.A. & Fong, G.T. (2003), „The effects of a brief time perspective intervention for increasing physical activity among young adults", *Psychology and Health, 18*(6), 685–706

Miller, R.B. & Brickman, S.J. (2004), „A model of future-oriented motivation and self-regulation", *Educational Psychology Review, 16*(1), 9–33

389 Engber, D. (15 mai 2008), *The unfinished stories: All the stuff we never got around to including in the special issue.* Reprodus în http: / / www.slate.com / id / 2191420 /

390 Amabile, T. (2001), „Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity", *American Psychologist, 56*(4), 333–336

Wallace, I. (1977), „Self-control techniques of famous novelists", *Journal of Applied Behavior Analysis, 10*(3), 515–525

391 http: / / www.rescuetime.com / dashboard; http: / / manictime.com /

392 Ouelette, J.A. & Wood, W. (1998), „Habit and intention in everyday life: The multiple process by which past behavior predicts future behavior", *Psychological Bulletin, 124*(1), 54–74

393 Baumeister, R.F., Muraven, M. & Tice, D.M. (2000), „Ego depletion: A resource model of volition, self-regulation, and controlled processing", *Social Cognition, 18*(2), 130–150

394 Diefendorff, J.M., Richard, E.M. & Gosserand, R.H. (2006), „Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation", *Personnel Psychology, 59,* 365–393

Gollwitzer, P.M. (1996), „The volitional benefits from planning", în P.M. Gollwitzer & J.A. Bargh (ed.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pag. 287–312), New York: Guilford Press

Silver, M. (1974), „Procrastination", *Centerpoint, 1*(1), 49–54

395 Diefendorff, J.M., Richard, E.M. & Gosserand, R.H. (2006), „Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation", *Personnel Psychology, 59,* 365–393

396 McCrea, S., Liberman, N., Trope, Y. & Sherman, S. (2008), „Construal level and procrastination", *Psychological Science, 19*(12), 1308–1314

Wood, W. & Neal, D.T. (2007), „A new look at habits and the habit-goal interface", *Psychological Review, 114*(4), 843–863

397 Psihologul Peter Gollwitzer numeşte acest proces *planificarea acţiunii,* iar planurile rezultate, *intenţiile implementării*. Gallo, I.S. & Gollwitzer, P.M. (2007), „Implementation intentions: A look back at fifteen years of progress", *Psichothema, 19*(1), 37–42

Gollwitzer, P.M. & Sheeran, P. (2006), „Implementation intentions and goal achievements: A meta-analysis of effects and processes", *Advances in Experimental Social Psychology, 38,* 69–120

Gollwitzer, P.M. (1999), „Implementation intentions: Strong effects of simple plans", *American Psychologist, 54*(7), 493–503

Owens, S., Bowman,C., & Dill, C. (2008), „Overcoming procrastination: the effect of implementation intentions", *Journal of Applied Social Psychology, 38*(2), 366–384

398 Oaten, M. & Cheng, K. (2006), „Improved self-control: the benefits of a regular program of academic study", *Basic & Applied Social Psychology, 28*(1), 1–16

Oaten, M. & Cheng, K. (2007), „Improvement in self-control from financial monitoring", *Journal of Economic Psychology, 28*(4), 487–501

Iată şi alte câteva reflecţii pe aceeaşi temă:

„Aş spune că obiceiul nu este altceva decât o practică îndelungată, prietene, care devine în final o a doua natură". (Aristotel)

„Obiceiul, dacă nu-i rezişti, devine în scurt timp o necesitate". (Sf Augustin)

„Lanţurile obiceiului sunt în general prea subţiri pentru a le simţi, până ajung prea puternice pentru a fi sfărâmate". (Samuel Johnson)

„Obiceiul e ca o frânghie; în fiecare zi îi ţesem câte un fir şi, într-un final, nu mai putem să o rupem”. (Horace Mann)

„Omul devine sclav al acţiunilor sale repetate. Ceea ce la început alege, ajunge în final să îl constrângă”. (Orison Swett Marden)

„Obiceiurile sunt la început nişte pânze de păianjen, apoi se transformă în frânghii”. (Proverb chinezesc)

399 Wood, W., Tam, L. & Witt, M. (2005), „Changing circumstances, disrupting habits”, *Journal of Personality and Social Psychology, 88*(6), 918–933

400 Grant, A. (2003), „The impact of life coaching on goal attainment metacognition and mental health”, *Social Behavior and Personality, 31*(3), 253–263

401 Grant, A. (2003), „The impact of life coaching on goal attainment metacognition and mental health”, *Social Behavior and Personality, 31*(3), 253–263

10. CUM SĂ REUŞEŞTI PUNE IDEILE ÎN PRACTICĂ

Faci sau nu faci. N-ai
dreptul la încercări.
Master Yoda

Înainte de a intra propriu-zis în miezul acestui capitol, vreau să vă mulţumesc tuturor pentru perseverenţa de care aţi dat dovadă. Procrastinatorii sunt uşor de distras şi atenţia li se îndreaptă mereu spre altceva. Având în vedere că aţi ajuns la capitolul 10 – şi presupun că nu aţi citit cartea pe sărite –, meritaţi câteva cuvinte de laudă. La urma urmei, tendinţa de a amâna lucrurile este atât de înrădăcinată în noi, încât a *nu* procrastina este cu adevărat remarcabil. Parcurgând acest volum, aţi dobândit o cunoaştere bună a temeliilor pe care se bazează procrastinarea – felul în care a luat naştere din arhitectura creierului uman şi a ajuns să se amplifice în lumea noastră modernă, ca şi modalităţile prin care putem acţiona pentru a o diminua. Mai aveţi un singur pas de făcut pentru a înţelege pe deplin fenomenul. Trebuie să credeţi ceea ce citiţi.

Nu vă pot învinui dacă mai simţiţi încă neîncredere. Dacă sunteţi familiarizaţi cu literatura motivaţională, nu e de mirare că aţi devenit un pic cinici. În domeniul motivaţiei se vehiculează atâtea informaţii eronate, atâtea promisiuni fără acoperire, încât Will Ferguson a pornit în scrierea bestsellerului său internaţional *Happiness*^{TM*}[402] de la premisa: „Ce-ar fi dacă cineva ar scrie o carte motivaţională cu adevărat utilă?” Satirizând industria motivaţională, Ferguson inventează un personaj, Tupak Soiree, autorul volumului *What I Learned on the Mountain**[403], care îşi ajută cu adevărat cititorii să slăbească, să facă avere, să fie fericiţi şi să aibă parte de partide de sex grozave[404]. Nu ştiu dacă m-aş putea angaja la ultima dintre aceste promisiuni, dar ceea ce vă pot garanta este că volumul meu contribuie la transformarea cărţii *What I Learned on the Mountain* în realitate.

Fiecare tehnică descrisă aici se bazează pe studii ştiinţifice şi este, sunt convins, eficientă. E de ajuns să daţi câteva pagini şi să consultaţi notele din finalul volumului.

Cartea de faţă este însă, la fel ca şi *What I Learned on the Mountain*, lipsită de consistenţă, dacă metodele prezentate rămân închise între aceste pagini. În romanul lui Ferguson, provocarea consta în a-i face pe oameni să citească volumul. Pentru o vreme, eficienţa potenţială a cărţii a deraiat, aţi ghicit!, din cauza procrastinării. Edwin, editorul său, conchide: „Am uitat de procrastinatori. Cum, nu ştiţi despre cine vorbesc? Despre indivizii aceia care au cumpărat cartea sau au primit-o cadou şi nici nu s-au învrednicit s-o deschidă". Cât despre cartea mea, cerinţele sunt ceva mai severe, dar, după cum vedeţi, aproape că aţi ajuns la final. Pentru a transpune conţinutul cărţii în practică, prima condiţie este să o luaţi în serios. Să adoptaţi tehnicile în viaţa voastră de zi cu zi şi să începeţi să priviţi procesul de luare a deciziilor în termenii interacţiunii dintre sistemul limbic şi cortexul prefrontal. Pentru a transpune ideile cărţii în viaţă, vom mai arunca o ultimă privire spre Eddie, Valerie şi Tom şi ne vom închipui cum au evoluat ei mai departe. Veţi vedea că cei trei folosesc cu succes (chiar şi în combinaţie) toate tehnicile mele. Şi dacă vă puteţi imagina şi pe voi făcând la fel, atunci veţi trece la treabă şi, în scurt timp, procrastinarea va rămâne doar o amintire.

Eddie şi Valerie

După ce şi-a pierdut slujba de agent de vânzări, Eddie a fost mult timp deprimat – mai precis, până a cunoscut-o pe Valerie. Ea a reuşit să-i readucă zâmbetul pe buze şi, curând, cei doi s-au căsătorit. Acum au peste treizeci de ani, sunt amândoi angajaţi cu normă întreagă, au o fetiţă adorabilă pe nume Constance şi duc o viaţă minunată. În ultima vreme însă au fost mai mereu pe fugă, sub povara unor obligaţii parcă din ce în ce mai mari.

Valerie lucrează tot timpul contra cronometru şi când termenele-limită sunt prea strânse, responsabilităţile casnice trec pe planul doi. Ştie cât e de norocoasă că a căpătat un post la ziarul local, însă recent, conducerea a disponibilizat o parte din oameni şi acum este nevoită să muncească mult mai mult. Se află mereu sub presiunea

predării la timp a materialelor – chestiunea care se pune în momentul de faţă este cum să nu ajungă şomeră, nu cum să obţină o promovare. Eddie călătoreşte mult din cauza slujbei în domeniul marketingului; pleacă de acasă înainte de ivirea zorilor şi adesea nu se întoarce decât după câteva zile, lăsând-o pe Valerie să se descurce singură. Când Constance se îmbolnăveşte, toate o iau razna. Fetiţa se trezeşte noaptea şi cineva trebuie să rămână acasă ca să aibă grijă de ea. Dacă maşina de spălat rufe se strică, tot aşa, cineva trebuie să stea acasă ca să aştepte instalatorul. Eddie şi Valerie simt că au rămas în urmă cu somnul de ani întregi. Şi au dreptate. Sunt conştienţi că au avut noroc că amândoi lucrează şi, în plus, o au şi pe micuţa Constance, însă stresul în care trăiesc e de nedescris.

Valerie şi Eddie fac naveta între serviciu şi casă ca nişte păpuşi mecanice, întotdeauna în întârziere, luându-şi dimineaţa rămas-bun cu câte un sărut grăbit şi înfulecând pe drum o gogoaşă. Când sunt acasă, îşi fac griji cu privire la munca lăsată neterminată la serviciu şi adeseori, după ce copilul adoarme, se duc la computer şi lucrează ore în şir, până la epuizare. Dacă fetiţa e bolnavă, acela dintre ei care se duce la serviciu se gândeşte încontinuu la starea ei de sănătate, iar când Constance se simte bine, o verifică amândoi pe camera web de la creşă, pierzând minute preţioase din programul de lucru monitorizând-o. Abia reuşesc să facă faţă plăţii facturilor şi mersului la pediatru pentru controalele şi injecţiile periodice. Îşi trimit unul altuia zeci de mailuri pe zi, iar Eddie să stăpâneşte cu greu să nu-i transmită mesaje din maşină, atunci când se află în drum spre o nouă întâlnire de afaceri.

Eddie a jurat vara aceasta că va face curăţenie în garaj, dar a venit luna octombrie şi tot nu s-a apucat. Valerie nu mai reuşeşte să se ocupe de grădina de zarzavaturi cultivată în folosul familiei şi care arată acum ca o adunătură tristă de plante ofilite. Se gândesc amândoi să renunţe la legitimaţia de sală – sunt prea obosiţi ca să mai facă mişcare la sfârşitul zilei –, iar dimineaţa haosul generalizat îi face să-şi piardă minţile: îmbrăcatul fetiţei, împărţirea sarcinilor pe ziua respectivă, schimbarea scutecului în ultima clipă, agitaţia… şi toate celelalte pe care vi le puteţi lesne închipui.

De fapt, acesta este scenariul favorabil. Lucrurile ar putea fi cu mult mai rele. Nici unul din ei nu este bolnav şi nici ameninţat cu concedierea, nu au probleme financiare şi n-au trecut prin tragedii. Numai că vieţile lor au scăpat de sub control, iar ei se confruntă acum cu problemele inerente unei familii în care ambii părinţi lucrează. În ultima vreme, Valerie simte că nu e niciodată în locul potrivit – când este la serviciu, ar vrea să fie acasă; când e acasă, îşi face griji cu privire la ceea ce are de făcut la ziar. Nervii îi sunt întinşi la maxim, e deprimată şi a început să urască viaţa pe care o duce. În căutare de sprijin, îşi sună sora, care o ascultă plină de înţelegere şi apoi îi dă un mic sfat: „Uite, tocmai citesc o carte care are câteva idei ce ţi-ar putea fi de folos. Ce zici, nu vrei să ţi-o împrumut?”

La fel ca toate cărţile primite în dar, şi aceasta este acceptată cu recunoştinţă şi apoi pusă deoparte. Până într-o noapte în care, stresată şi incapabilă să adormă, Valerie se decide, în disperare de cauză, s-o deschidă. O frunzăreşte şi dă de paginile de referinţe. „Hm”, îşi zice, „cartea asta e bine documentată. Ia să văd dacă găsesc în ea ceva potrivit pentru noi”. Ia o foaie de hârtie şi un creion, se concentrează şi începe să îşi noteze lucruri pe care crede că le poate pune în practică.

În seara următoare, când Eddie ajunge în sfârşit acasă târşâindu-şi picioarele, Valerie îi spune să se aşeze şi trece direct la subiect: „Nu sunt mulţumită. Trebuie să schimbăm lucrurile”.

Eddie oftează din greu, demonstrând încă o dată cât de modeste sunt aşteptările lui de la viaţă, şi răspunde: „Nici eu nu sunt mulţumit, dar ce să-i faci? Aşa e viaţa. N-ai cum s-o schimbi”.

„Tu cu gura ta recunoşti că te înşeli de cele mai multe ori”, contraatacă Valerie. „Eu cred că putem face ceva ca să ne îmbunătăţim viaţa. Sora mea mi-a împrumutat o carte bazată pe cercetări ştiinţifice. Am auzit că multă lume o consideră foarte utilă, şi adevărul e că ne-ar prinde bine şi nouă o mână de ajutor. Cred că merită să încercăm unele idei. Am putea începe cu stabilirea unor obiective”.

Eddie e prea obosit ca s-o contrazică, aşa că îi face jocul.

„Eu am deja un obiectiv”, spune zâmbind uşor. „Să fiu fericit”.

„E vorba de stabilirea unor obiective *specifice*”, îl lămureşte Valerie răbdătoare. „Obiective concrete, lucruri care să ne stimuleze”.

„Ce-ai zice atunci dacă mi-aş propune să fiu fericit astăzi?”, sugerează Eddie.

Valerie răsfoieşte cartea şi găseşte pagina pe care o caută.

„Să începem cu obiective care pot să aducă schimbările minime necesare pentru a ne păstra sănătatea mentală. Uite, eu vreau să mă întâlnesc mai des cu prietenele. N-am mai stat cu ele de vorbă aşa cum trebuie de la aniversarea lui Constance. Când discut cu ele, am sentimentul că lucrurile nu sunt aşa de grele pe cât par”.

Prăbuşit într-un fotoliu, Eddie spune morocănos:

„Şi obiectivul meu e să ajung la sală în fiecare seară din săptămână”.

Valerie nu se dă bătută.

„Fii serios. Cred că poţi să te lipseşti de mine o seară la fiecare două săptămâni. În schimb, sunt dispusă să stau cu fetiţa în fiecare sâmbătă dimineaţa, dacă tu vrei să te duci la sală”.

„N-ar fi rău”, recunoaşte Eddie. „Deşi nu cred că sunt în stare să mă descurc o seară întreagă singur cu Constance”.

Valerie îi aminteşte cât de des îi face baie fetiţei şi o culcă.

„Eddie, vreau să îţi imaginezi acum că te duci la sală. Gândeşte-te cât de bine se vor simţi muşchii tăi. Şi mai gândeşte-te cât de veselă aş veni eu acasă după o întâlnire cu prietenele. Poţi să-ţi imaginezi? Închide ochii o clipă şi închipuieşte-ţi scena. Bun! Acum deschide-i şi întoarce-te în prezent. Ce zici? Te-am convins?”

„Bine”, cedează Eddie, însufleţit de noua perspectivă. „De acord. Hai s-o facem”.

Aplicând metoda contrastării mentale pentru impulsionare, tehnicile de stabilire a obiectivelor şi de „deprogramare” (programarea cu prioritate a momentelor de relaxare realiste) încep să dea roade. Valerie se întâlneşte cu prietenele şi, după ce le împărtăşeşte situaţia ei şi află că şi acestea încearcă să îşi rezolve problemele, începe să vadă lucrurile într-o altă lumină. Este convinsă că o parte din neplăcerile ei se vor rezolva când Constance va creşte mare, iar economia va merge bine din nou. Uimitor cât de mult poate face un pic de sprijin

social (vezi *Victoria indirectă).* Eddie, la rândul său, e mulţumit că poate merge din când în când la sală. Mişcarea îi alungă o bună parte din stres. Doarme ceva mai bine şi are mai multă energie pentru a se ocupa de viaţa lui (vezi *Criza de energie*). Totuşi, după câteva săptămâni, Eddie îşi anunţă brusc soţia că are mult de lucru şi că nu poate ajunge devreme acasă în seara când ea trebuia să se vadă cu prietenele. La întoarcerea lui acasă, Valerie nu e deloc mulţumită.

Eddie îşi pledează cauza.

„Uite ce-i, îmi pare rău că ai ratat seara în oraş, dar am avut de lucru şi serviciul e întotdeauna pe primul plan".

„O seară în oraş?", izbucneşte Valerie. „E mai mult decât atât. Am nevoie să stau cu prietenele. Nu m-ar deranja dacă ai pleca în călătoriile alea lungi de afaceri ale tale, dar astăzi mi-ai trimis cincisprezece e-mailuri de la birou".

„Credeam că-ţi place să-ţi trimit mesaje!", ripostează Eddie.

Valerie încearcă să-şi păstreze calmul.

„Uite ce-mi place. Îmi place să stau faţă în faţă cu tine şi cu prietenele mele, asta îmi place. Pentru fiecare minut irosit trimiţindu-mi un mail sau un sms, pierzi zece minute din timpul petrecut acasă cu mine. Pentru că după o pauză, e nevoie de cel puţin zece minute pentru a-ţi îndrepta din nou atenţia spre ceea ce ai de făcut la birou".

Eddie e luat prin surprindere, dar n-are de gând să se lase cu una, cu două.

„Aşa o fi, dar şi tu îmi trimiţi mesaje. În plus, nu pot să lucrez încontinuu, ca o maşină, mai am nevoie şi de pauze".

„Şi, mă rog, de ce eşti aşa obosit de ai nevoie de pauze?", întreabă Valerie.

„Pentru că n-am cum să mă culc seara devreme, ştii bine că îmi termin treburile de la birou acasă…" Eddie se opreşte, făcând, în sfârşit, legătura. „A, înţeleg. Mda, s-ar putea să ai dreptate".

„Dacă nu ne mai trimitem mesaje în timpul programului, dacă nu mai stăm pe net, dacă nu ne mai verificăm tot timpul mailurile aiurea, vom câştiga amândoi cel puţin două ore pe zi. Ore pe care le putem petrece odihnindu-ne, dormind".

„O să o iau razna de atâta concentrare", ripostează Eddie.

„Am găsit câteva sfaturi utile în carte”, spune Valerie. „Putem începe cu ăsta: Creează-ţi o nouă partiţie pe computer, cu un fundal şi un layout diferit. Deloghează-te de la identitatea de serviciu şi intră în pielea celeilalte persoane, ori de câte ori simţi nevoia să te relaxezi. Dacă nu vrei să iroseşti timpul necesar pentru a face această trecere, înseamnă că nu ai de fapt nevoie de o pauză. Uite, ţi-am cumpărat un cadou care să te ajute”.

„Grozav. Îmi plac cadourile. Ce este?”

Valerie scoate din geantă o fotografie în ramă argintie.

„O poză cu mine şi cu Constance. Ori de câte ori îţi vine cheful să tragi chiulul la birou, ea îţi va aminti de ce ne străduim amândoi atât de mult. Nu uita, facem asta ca să petrecem mai mult timp în familie. Îmi promiţi că o să încerci?”

„OK, îţi promit, dacă îmi promiţi c-o să încerci şi tu”, spune Eddie.

Şi, evident, tehnica dă rezultate. Cei doi îşi eliberează biroul de toate tentaţiile majore care ar putea să apară (vezi *Valorificaţi-vă atenţia*) şi amândoi devin mai productivi în timpul programului şi mai relaxaţi acasă. Dorm mai mult şi se odihnesc mai bine, aşa că dau randament sporit (vezi *Criza de energie*). Pentru a-l ajuta să ajungă acolo unde doreşte şi a-i aminti motivele pentru care face acele eforturi, Eddie ţine pe birou o fotografie de familie (vezi *Jocuri şi obiective*), un memento constant a ceea ce vrea cel mai mult – să stea cu soţia şi cu fetiţa, nu să trimită mesaje de la birou (stabilirea obiectivelor de urmat, nu de evitat). N-a fost rău că Valerie a ridicat miza insistând să obţină un mic preangajament verbal din partea lui Eddie. În cele din urmă, reuşesc să-şi facă mai mult timp decât s-au aşteptat, aşa că amândoi merg acum la sală cel puţin o dată sau de două ori pe săptămână. Bolile şi surprizele neplăcute încă le mai dau peste cap rutina, dar au început să înveţe cum să revină la obişnuinţele proaspăt dobândite. Ştiu că luptă pentru o cauză bună. Eddie ajunge chiar, la un moment dat, să-şi arunce privirea pe carte, lucru pentru care nu avusese niciodată energia necesară[405].

După ce o duce pe Constance la culcare, Eddie toarnă câte o ceaşcă de ceai pentru Valerie şi el şi se tolăneşte într-un fotoliu comod.

„Am răsfoit puţin cartea aia a ta”, zice el, „şi am văzut de unde ţi-au venit ideile astea”.

Valerie îşi duce ceaşca de ceai la buze.

„Secretul este să urmezi sfaturile, nu doar să citeşti cartea”, spune ea.

„Ai dreptate. Dar am şi eu o sugestie”.

„Spune, te ascult”.

„Mă gândeam la o tehnică: *Transformă pasiunea în vocaţie*”.

Valerie face ochii mari, îngrozită.

„Doar nu te gândeşti să te laşi de slujbă şi să te faci jucător profesionist de golf!”

„Nu, nu, nu la asta mă gândesc. Nu foarte serios, în orice caz”, o tachinează Eddie. „Ei bine, faptul că în ultima vreme am ajuns mai devreme acasă m-a făcut să-mi amintesc cât de mult îmi plăcea să gătesc. Mai ştii ce mese romantice îţi pregăteam când îţi făceam curte? Pe de altă parte, pe tine nu te deranjează atât de mult ca pe mine să strângi în bucătărie, după ce s-a gătit. Aşa că uite ce-ţi propun: mă ocup eu de gătit, dacă tu faci curat după aceea”.

Valerie plusează:

„Dacă faci tu şi cumpărăturile, atunci sunt de acord”.

„Doar dacă speli tu rufele”, spune Eddie.

„OK. Batem palma”.

Fiind un cuplu raţional, cei doi îşi împart sarcinile îngrijirii copilului şi menajului în funcţie de preferinţele şi talentele fiecăruia. Eddie face cumpărăturile şi găteşte. Merge la supermarket sâmbăta sau duminica şi face provizii pentru toată săptămâna. Nu îl deranjează deloc; îi place să meargă la cumpărături şi să aleagă în linişte şi fără grabă produsele cele mai bune. Valerie, care nu a pus niciodată prea mult preţ pe mâncare, stă cu Constance cât timp el găteşte. Face apoi curat în bucătărie şi se ocupă de spălatul rufelor, care nu se termină niciodată. În zilele de lucru, Constance merge la creşă şi cei doi se înţeleg care din ei să o ducă dimineaţa devreme şi să o ia după-amiaza. Viaţa lor se îmbunătăţeşte. Nu dintr-odată. Şi nu în mod spectaculos. Nu e perfectă, dar este simţitor mai bună. Valerie şi Eddie încep să trăiască în armonie cu propriile euri şi cu motivaţiile lor.

Tom cel afectat de factorul timp

La întoarcerea din concediul său dezastruos în Republica Dominicană, avionul lui Tom a întârziat şi el a fost nevoit să petreacă aproape o zi întreagă în aeroport. Era sezonul

uraganelor, un amănunt la care nu se gândise atunci când îşi planificase vacanţa. Stând singur în sala de aşteptare, Tom a avut suficient timp să se gândească la viaţa pe care o ducea. Nu fusese un student prea bun şi avusese probleme cu termenele de predare a lucrărilor. Ştia însă că prietenii din frăţie erau mereu bucuroşi să îl vadă. Jovial din fire, Tom avea întotdeauna o vorbă bună de încurajare de spus bobocilor care se luptau să se adapteze la viaţa de colegiu, după despărţirea, pentru prima oară, de părinţi; îi plăcea să îi ajute pe ceilalţi. Cum Dumnezeu ajunsese să o ia pe panta asta? Neavând altceva de făcut, a meditat ore în şir la obiceiul de a amâna lucrurile, care îl făcuse să îşi neglijeze aspiraţiile, precum şi dorinţa de succes şi de fericire. S-a gândit cât de mult îi afectase procrastinarea nu numai viaţa profesională, ci pe şi pe cea personală. A înţeles că, şi dacă vacanţa lui n-ar fi fost un asemenea eşec, tot şi-ar fi petrecut o bună parte din timpul prevăzut pentru relaxare făcându-şi griji în legătură cu lucrurile rămase nerezolvate la birou. I se făcuse dor de vremurile lipsite de griji ale copilăriei, cu jocurile ei nevinovate, şi de sentimentul acela delicios al lipsei de obligaţii. Cu mintea înfierbântată, a observat un titlu pe raftul librăriei din aeroport, o carte care oferea ajutor. A cumpărat-o şi a citit-o în întregime în sala de aşteptare şi apoi în avionul care îl ducea spre casă. Entuziasmat de rezultatele promise, abia aştepta să pună tehnicile în practică – de data aceasta, impulsivitatea sa înnăscută lucra în favoarea, şi nu în detrimentul lui.

În prima zi de lucru a îndepărtat toate tentaţiile din birou. A instalat un software care să îi înregistreze productivitatea şi şi-a stabilit ţeluri specifice, imediate şi provocatoare. Rezultatele nu au întârziat să apară. În loc să rămână mereu în urmă, Tom şi-a găsit timp să îşi ajute şi colegii la proiecte. „Cu atât mai bine”, şi-a spus; dintotdeauna îi făcuse plăcere să stea la discuţii şi să dea sfaturi celor cu care lucra. Mulţumit de progresele făcute, într-un acces de optimism, i-a promis şefului că, dacă nu avea să îşi termine următorul raport într-o săptămână, putea să îi reţină bonusul anual. Şeful a devenit curios să vadă cum avea să se descurce. Când Tom i-a înmânat raportul cu o zi mai devreme decât termenul stabilit, toată lumea a fost mirată. „Ce i se întâmplase oare în Republica Dominicană?”, s-au întrebat. Cu timpul, interesul constant al lui Tom pentru ajutorarea colegilor, ca şi

respectarea termenelor-limită, l-au adus în atenţia superiorilor, care au considerat că are calităţi organizatorice şi l-au promovat.

După ce bucuria avansării a început să pălească, Tom i-a dat vestea cea bună fratelui său mai mare, Tim. Au sărbătorit cu câteva pahare, apoi Tom şi-a mărturisit temerile.

„În ce Dumnezeu m-am băgat? Ce ştiu eu despre management? N-am deloc stofă de lider, abia reuşesc să mă menţin pe linia de plutire. Tu te pricepi la chestiile astea. Ai urmat cursul acela de leadership în colegiu. Spune-mi, ce trebuie să fac?”*406

Tim a izbucnit în râs.

„Bun, presupun că e prea târziu să te sfătuiesc să nu intri în panică. Pe de altă parte, ai toate motivele să fii îngrijorat. Cine te-a cunoscut nu mai devreme de acum un an nu ar fi bănuit nici în ruptul capului că o să te descurci atât de bine”.

„Mersi că mi-ai luat povara de pe umeri, Tim”, a răspuns Tom sarcastic. „Oricum, cred că ai uitat deja tot ce ai învăţat la cursul ăla”.

Tim a muşcat momeala. Şi-a pus paharul jos şi a devenit mai atent.

„Scuze, Tom. Ai dreptate, ai nevoie de asemenea cunoştinţe. Abilităţile de conducere reprezintă o chestiune cât se poate de serioasă, şi nu numai pentru succesul companiei tale. Majoritatea salariaţilor consideră relaţia lor cu şeful drept principala cauză de stres din viaţa lor. Pentru că dacă, în calitate de şef, greşeşti cu ceva, salariaţii vor avea mai mult de suferit decât dacă le tai masiv din salariu. De acum încolo, vei avea putere asupra multor oameni”.

„Păi tocmai asta îţi spuneam şi eu”.

„M-aş bucura să-ţi pot fi de folos”, a spus Tim. „Am răsfoit cartea aceea pe care mi-ai împrumutat-o şi am văzut că abordează majoritatea tehnicilor de bază din leadership – nu trebuie decât să le aplici şi în cazul celorlalţi, aşa cum ai făcut cu tine însuţi. Poţi practica simultan managementul şi automanagementul”.

„Bun, pentru că n-am de gând să o iau de la capăt cu orele de curs la colegiu”, a replicat Tom.

Tim s-a uitat în tavan, încercând să-şi amintească detaliile.

„În mare, există două stiluri de leadership: *transformaţional*, adică cel orientat spre oameni, şi *tranzacţional*, o abordare orientată spre înfăptuirea sarcinii şi obţinerea succesului[407]. Tu eşti o persoană foarte sociabilă, Tom. Încearcă să-ţi foloseşti aceste abilităţi, stilul transformaţional ţi se potriveşte mai bine.

„Adică să mă împrietenesc cu subalternii?”, a întrebat Tom.

„Nu”, a răspuns Tim. „Primul lucru pe care trebuie să-l faci este să le câştigi încrederea. Să provoci un succes imediat care să le dea încredere în tine şi în capacitatea lor de a lucra eficient în subordinea ta. E un principu de bază să creezi obiective realizabile, să recunoşti şi să sărbătoreşti apoi reuşitele. Asta le va insufla încredere pentru a persevera mai târziu şi a continua cu sarcini mai grele”.

„Aha, spirala succesului!”, a exclamat Tom.

„Exact. Am avut o profesoară care folosea metoda asta. La fiecare început de semestru, ne dădea câteva teste simple, care ne făceau să avem încredere în noi, după care trecea la lucruri mai complicate. Făcusem o adevărată pasiune pentru ea. Îmi amintesc că o dată, după ore…”

„Te-ai îndepărtat de subiect”, l-a întrerupt Tom.

„Ce ziceam?”, a întrebat Tim terminându-şi băutura. „A, da, mai poţi folosi şi metoda victoriei indirecte, dând tonul la serviciu. Conturează-ţi încrezător şi clar o viziune a locului tău în lume, iradiază optimism, discută entuziast cu colegii şi, în general, încearcă să devii modelul lor. Aşa zice la carte”.

„Eu, model? De unde până unde?”, s-a plâns Tom.

„Păi da, coroana e cam grea… Sigur, la fel de bine ai putea să-ţi dai demisia sau să iei salariul fără să faci nimic, aşteptând să fii dat afară. Pentru mine, asta ar însemna să-i tragi pe cei din conducere pe sfoară, dar presupun că ai propria ta scară de valori…”

Tim s-a uitat întrebător la Tom, lăsând fraza să plutească în aer.

„Bine, bine, am înţeles, aşa o să fac”, a răspuns Tom. „Ziceam şi eu…”

În prima zi ca şef, Tom şi-a adunat echipa şi a ţinut un discurs pregătit dinainte cu privire la ceea ce intenţiona să realizeze. Le-a spus oamenilor că, deşi multe dintre lucrurile pe care ei le făceau denotau o excelentă

cunoaştere a problemelor, le lua prea mult timp pentru finalizarea raporturilor financiare, în ciuda faptului că erau constant avertizaţi asupra depăşirii termenelor. Apoi a stabilit primul obiectiv fezabil.

„Pentru început”, a spus el pe un ton entuziast, „vreau ca luna aceasta să reducem timpul mediu de elaborare a rapoartelor cu o zi. Cred că putem s-o facem. De fapt, sunt convins că putem”.

Şi chiar avea toate motivele să fie optimist; obiectivul era uşor de atins. A păstrat însă tonul însufleţit şi la şedinţa săptămânală, ştiind că entuziasmul putea fi contagios. Iar la sfârşitul lunii a constatat că reuşiseră, într-adevăr, să reducă timpul de elaborare a rapoartelor cu exact o zi. „E un început”, şi-a spus, „dar ceea ce ar trebui să facem este să îl reducem cu o săptămână”. L-a sunat pe Tim pentru a-i da amănunte despre succesul înregistrat şi situaţia în care se afla.

„E o veste grozavă”, a spus Tim. „Una e să ceri sfatul, şi altceva să îl pui în aplicare. Sunt impresionat”.

„Păi, chiar a fost un sfat bun. Dar ajunge cu atâtea laude. Problema e că nu sunt convins că echipa va ţine pasul în continuare, deşi este capabilă de lucruri mult mai bune. Ce crezi că ar trebui să fac?”

Tim a căzut pe gânduri.

„Să luăm în considerare variabila valorii”, a spus el. „Ce poţi oferi oamenilor? Un lucru pe care să-l aprecieze? O recompensă?”

„Vrei să spui să le măresc salariul?”, a întrebat Tom.

„Poţi?”

„Nu”, a recunoscut Tom „Doar dacă îmi golesc contul personal din bancă”.

„Ei n-or să aducă vorba despre asta”, a zis Tim, „dar nu e cazul să-ţi faci griji. Banii vorbesc, e adevărat, dar nu sunt singurul lucru care contează. Majoritatea oamenilor pun preţ mai mare pe altceva – recunoaşterea meritelor. Urmăreşte-i cu atenţie şi ori de câte ori fac un lucru bun, spune-le ce bine au lucrat, dar nu săptămâna următoare sau luna următoare, ci pe loc. Mândria unui om se poate hrăni timp îndelungat dintr-un simplu *Bravo!* sau *Ai făcut o treabă bună*, în timp ce o cană inscripţionată cu numele firmei sau chiar un cec nu are acelaşi rezultat”.

„Bună observaţie, Tim”.

„Mersi”, a răspuns Tim flatat, nedându-şi seama că era ţinta strategiei pe care tocmai o recomandase.

„Îmi place ideea la nebunie”, a continuat Tom. „Şi dacă asta mă scoate mai des din birou, cu atât mai bine. Prefer discuţiile de la om la om şedinţelor săptămânale”.

„Eşti un tip norocos. Mulţi directori au ajuns în posturi de conducere exclusiv datorită aptitudinilor tehnice şi, când vine vorba de lucrul direct cu oamenii, au dificultăţi de comunicare. Cum tu te pricepi la relaţiile interpersonale, cred că ar trebui să începi să foloseşti şi metoda Jocuri şi obiective. Ştii povestea cu zidarii, nu?”

„Ăăă, aminteşte-mi-o”, a răspuns Tom, nedorind să-şi recunoască ignoranţa.

„E foarte scurtă. Doi zidari au fost întrebaţi ce fac. Primul a răspuns: «Construim un zid». Al doilea a stat şi s-a gândit, pe urmă a spus: «Construim o catedrală». Ceea ce trebuie să faci este să le oferi o perspectivă mai amplă, să le arăţi că ceea ce fac are importanţă, pentru că, dacă reuşeşti să-i convingi…”

„…atunci toate visele mi se vor împlini”, a spus Tom. „OK, văd ce încerci să faci acum cu mine, să-mi prezinţi imaginea globală. Am înţeles. Recunoaşterea imediată a meritelor şi încadrarea muncii lor într-o perspectivă mai amplă, ca să le demonstrez că ceea ce fac contează”.

Tom a alocat câte o oră pe zi mersului prin birouri şi verificării stadiului lucrărilor. Dacă un subaltern îl impresiona, îl lăuda, iar în unele cazuri, mergea şi mai departe: când una dintre angajate a prezentat un raport impecabil, a invitat-o să ia prânzul cu el. Însă explicarea semnificaţiei muncii era o chestiune ceva mai dificilă. Şi-a dat seama că salariaţii vedeau în mod diferit imaginea de ansamblu. Pentru unii, munca de zi cu zi reprezenta un pas înainte în carieră; pentru alţii, sarcinile constituiau un simbol al responsabilităţii; în fine, mai erau şi cei pentru care impulsul nu putea veni decât din modul în care munca lor o afecta pe cea a colegilor. Găsirea modului corect de situare a fiecărei persoane în perspectiva generală era o chestiune complexă, dar în mare măsură a reuşit să o facă. Unui angajat deosebit de dificil i-a prezentat problema astfel: „Când termini partea pe care o ai de făcut, lucrarea merge mai departe la Suzanne. Dacă întârzii să o predai, Suzanne trebuie să stea până târziu la serviciu, ceea ce înseamnă că va trebui să caute pe cineva care să-i ia copiii de la creşă, să îi hrănească şi să-i culce. Dacă termini la timp, îi uşurezi munca. Dacă întârzii, îi faci viaţa un iad”. Nu a mai avut apoi nici o problemă cu

acel angajat. În plus, a încercat să respecte şi cronobiologia şi diferenţele dintre nivelurile de energie ale subalternilor, instituind *programul flexibil*. S-a documentat şi a descoperit că, asemenea elevilor care îşi îmbunătăţesc rezultatele la învăţătură şi obţin calificative mai bune dacă sunt lăsaţi să doarmă o oră în plus dimineaţa, firmele care acceptaseră un program flexibil pentru salariaţii care voiau să vină mai târziu la serviciu şi să stea până seara înregistraseră performanţe superioare[408].

Într-o seară, Tim a venit să-l ia pe Tom de la muncă şi au mers să ia cina într-unul dintre restaurantele lor preferate. După ce s-au aşezat şi au dat comanda, Tim l-a întrebat:

„Ei, şi cum merge cu leadershipul?"

„Grozav", s-a lăudat Tom. „Leadershipul *transformer* e o chestie nemaipomenită".

„Leadershipul transformaţional", l-a corectat Tim. „Transformerul e un soi de robot, ca Megatron sau Optimus Prime".

Tom glumise, dar a simţit imediat nevoia să revină la tonul serios.

„Aşa e, leadership transformaţional şi tranzacţional". După care a schimbat repede vorba: „Apropo, nu mi-ai povestit nimic despre leadershipul tranzacţional".

„Majoritatea oamenilor preferă un stil sau altul, dar cei mai buni lideri sunt cei care le combină. Liderii tranzacţionali sunt aceia care excelează la elaborarea de planuri, atribuirea de sarcini *şi* stabilirea de obiective".

„Aha, înţeleg", a spus Tom. „Nu mi-am dat seama ce probleme creasem din cauza procrastinării până nu am avut personal de-a face cu procrastinatori. Dar fixarea obiectivelor a funcţionat în cazul meu şi va funcţiona şi la ei".

„Mda. Ei bine, uite ce fac liderii tranzacţionali: împart termenele-limită îndepărtate în obiective pe termen scurt, specifice şi realiste. Pe de altă parte, dacă fixezi prea multe obiective, devii un micro-manager, adică un tip obsedat de control".

„Nici o şansă! Totuşi, câte obiective intermediare crezi c-ar trebui să stabilesc?", a întrebat Tom.

„Nu există o reţetă infailibilă", a recunoscut Tim. „În general, oamenii lucrează mai din greu pe măsură ce se apropie termenul de predare, deci cel mai bine este să

gândeşti practic. Programează însă şedinţe regulate în care să treci în revistă progresele înregistrate de fiecare şi să stabileşti noi obiective. Reţine că unii oameni sunt deja motivaţi şi nu au nevoie de încurajări majore, spre deosebire de alţii".

„Da, ştiu ce spui, cunosc vreo doi-trei care ar avea nevoie de ţeluri stabilite minut cu minut", a spus Tom.

„În orice caz, să nu repeţi greşeala pe care o face compania ta", l-a avertizat Tim, imitând apoi o voce corporatistă pompoasă: «Vrem să creştem profitul firmei cu 20% în acest an!» Chestia asta nu funcţionează niciodată, nu ştiu de ce se mai obosesc cu ea".

„Ai dreptate. E un obiectiv atât de îndepărtat şi abstract, încât nu motivează pe nimeni. În plus, nu ştiu dacă ei chiar cred că e ceva realist în asta, având în vedere criza economică".

Tim s-a uitat după chelner peste umărul lui Tom.

„Anul trecut", a spus el, „compania ta şi-a propus un obiectiv prea modest. Când acesta este prea uşor de atins, oamenii procedează ca atunci când trec o linie de sosire – se mulţumesc cu ce au realizat, se opresc şi nu se mai străduiesc".

„Aşa am păţit cu primul obiectiv pe care l-am stabilit", a mărturisit Tom. „Toată lumea s-a încadrat *exact* în termenul de o zi propus de mine, ceea ce m-a pus pe gânduri. Cred că a sosit momentul să ridic ştacheta".

„Pentru când o să te hotărăşti să o faci, îţi dau o sugestie. Şi din câte te cunosc, o să-ţi convină de minune. Dă o petrecere".

„O petrecere? Asta chiar că-i o idee. Te ascult", a spus Tom.

„După ce terminaţi proiectul, organizează o petrecere. Oamenii îşi amintesc două lucruri dintr-un proiect: momentele cele mai bune şi momentul final. O petrecere de final va face să merite tot efortul".

„Am înţeles. La fel ca o cină bună la capătul unei conversaţii lungi", a punctat Tom văzând că li se aducea comanda.

Tom a început să practice metoda stabilirii de obiective eficiente. Îşi chestiona subalternii despre stadiul lucrărilor, încurajându-i să-şi fixeze singuri obiective pe termen scurt, concrete şi provocatoare. După care le cerea să îl ţină la curent cu progresele înregistrate. Unii se descurcau bine şi foloseau prilejul pentru a face paradă de

realizările lor, fapt care nu îl deranja pe Tom, care le răspundea recunoscându-le meritele. Cu alţii trebuia însă să depună muncă de convingere. În cele din urmă, a stabilit un obiectiv general important: să reducă în luna aceea termenul de predare a rapoartelor cu o săptămână, iar dacă reuşeau, lucru de care el le spusese că era covins, vinerea următoare aveau să termine programul mai devreme şi să participe la o petrecere. Firma avea să plătească bone pentru angajaţii cu copii şi taxiurile care să-i ducă pe toţi acasă. În săptămânile rămase, oamenii lui au lucrat cu consecvenţă şi şi-au atins obiectivul. Petrecerea a fost de-a dreptul fantastică – o recompensă atât pentru Tom, cât şi pentru subalterni. Tom adora petrecerile. Şi începând din acel moment, ori de câte ori „echipa" sa, aşa cum îşi numea colaboratorii, dădea semne că nu era capabilă să ducă un obiectiv la îndeplinire, el îşi dubla eforturile pentru a se asigura că, la final, aveau să aibă parte de un binemeritat moment de respiro. „Data viitoare", şi-a spus, „voi prevedea în buget o sumă pentru o excursie în care să facem rafting. O să o trec probabil la capitolul team building. Şi luna aceasta, voi da un premiu celui care termină mai multe rapoarte".

Tocmai când Tom începuse să se simtă confortabil în poziţia sa de lider şi manager, la nivelul conducerii s-a luat o decizie. Spre deosebire de majoritatea celorlalţi şefi de departamente, Tom se încadra în bugetele prevăzute şi îşi preda lucrările înainte de termen. Performanţele sale erau apreciate ca fiind excepţionale, iar colectivul său era cel mai entuziast şi mai productiv din firmă[409]. Aşa că – inevitabil – avea să fie din nou promovat. Secretul succesului lui Tom rezidă în ceva extrem de simplu – a învăţat că oamenii sunt motivaţi, în bună măsură, de aceleaşi lucruri care îl motivează şi pe el. Pentru a-i călca pe urme şi a deveni lideri la rândul vostru, tot ce trebuie să faceţi este să îl imitaţi. Fiţi siguri că lumea modernă îşi doreşte cu ardoare, chiar cu disperare, oameni cu abilităţi de conducere.

Un mic avertisment

Eddie, Valerie şi Tom nu au avut decât de câştigat de pe urma punerii în practică a principiilor Ecuaţiei Procrastinării, întorcându-se în mod repetat la cele trei componente ale sale: Aşteptarea, Valoarea şi Timpul. Şi voi puteţi beneficia de sugestiile cuprinse în această carte.

Totuşi, nu exageraţi. Dacă procrastinând, obiectivele pe termen lung se vor aduna, amare, în voi, înveninându-vă viaţa, la fel se poate întâmpla şi în cazul în care veţi face eforturi prea mari pentru a elimina complet procrastinarea[410]. Pentru a fi un om adevărat, autonom, o persoană caută să-şi făurească o viaţă care să înglobeze întregul său eu, nu numai o parte din el. Încercând să scăpaţi de latura impulsivă, vă autodistrugeţi; năzuinţele şi dorinţele care împing viaţa înainte depind de modul în care le gestionaţi. Suprareglementarea acestora – autoimpunerea perfecţiunii, nu a realităţii – nu este o metodă sănătoasă, şi nici nu aduce fericirea[411]. Va trebui să găsiţi un echilibru.

Ecuaţia Procrastinării dă roade, la fel ca şi în romanul motivaţional *What I Learned on the Mountain* a lui Will Ferguson. După ce au citit această carte, personajele au devenit fericite, mulţumite de sine şi înţelegătoare cu ceilalţi, scăpând în acelaşi timp de vicii. Au înlocuit consumul de alcool şi droguri cu îmbrăţişările şi acceptarea de sine şi au renunţat la cheeseburgerii imenşi în favoarea preparatelor din tofu. Însă preţul plătit a fost mare: deşi toată lumea se simţea mulţumită, erau cu toţii la fel de anoşti, de interschimbabili şi de insignifianţi. Creierele le fuseseră spălate şi îşi pierduseră personalitatea din cauza dorinţei prea mari de a-şi depăşi defectele, cu rezultatul că şi-au înăbuşit nu numai viciile, ci şi pofta de dulciuri, simţul modei şi nevoile personale.

Procrastinarea reprezintă o singură oscilaţie a pendulului, o miopie emoţională care te face să vezi numai prezentul. Când pendulul oscilează în cealaltă direcţie, miopia raţională poate crea la rândul ei probleme întrucât avem tendinţa de a ne concentra exclusiv asupra viitorului[412]. Întrebaţi ce regretă în trecutul lor, salariaţii obsedaţi de muncă declară că şi-ar fi dorit să fi lenevit din când în când, în timp ce studenţilor deosebit de conştiincioşi le pare rău că au tocit şi în timpul vacanţei de vară[*413]. Nu toate amânările indulgente sunt iraţionale. Avem cu toţii nevoie de momente în care să ne putem exprima pe deplin, să ne întâlnim cu prietenii, să ne satisfacem micile plăceri sau să ne lăsăm răsfăţaţi. Pentru a-l cita pe W.H. Davies, un poet vagabond galez din tinereţea mamei mele: „Ce-ar fi viaţa asta dacă n-am găsi timp să ne oprim şi să privim puţin?” Lenevia,

frivolitatea, spontaneitatea şi capriciile îşi au şi ele locul în viaţa noastră.

Ce urmează

Cu nouă mii de ani în urmă, procrastinarea nu exista. Pe vremea aceea, oamenii munceau atunci când erau motivaţi, dormeau când li se făcea somn şi acţionau sub alte impulsuri pe măsură ce se iveau, adaptându-se din mers. În epoca aceea de aur, nevoile noastre se potriveau cerinţelor zilnice precum piesele dintr-un puzzle. Fuseserăm proiectaţi pentru a face faţă lumii în care trăiam, lumea de dinaintea inventării agriculturii. După nouă mii de ani, aceeaşi natură umană ne-a înzestrat cu înclinaţii total nepotrivite vieţii cotidiene. Avem agenda plină cu diete, activităţi la ore matinale şi şedinţe de exerciţii fizice, pentru a enumera numai o mică parte dintre multele îndatoriri greu de digerat din punct de vedere motivaţional. Aproape toate aspectele vieţii noastre reflectă acest dezacord exasperant între dorinţe şi responsabilităţi, motiv pentru care punem un prea mare accent pe prezent, sacrificând viitorul. Ne răsfăţăm cu plăcerile imediate oferite de alimentele bogate în grăsimi şi zaharuri sau de televiziune, amânând constant adoptarea unui regim alimentar sănătos şi a exerciţiilor fizice. Dăm frâu liber supărărilor şi furiei, lăsând deoparte reflecţia necesară şi reconcilierea. Avem o predilecţie spre plăcerile imediate ale promiscuităţii, riscând relaţiile pe termen lung şi posibilitatea de a avea urmaşi, în favoarea satisfacţiilor interzise, dar accesibile. Fiecare dintre exemplele de mai sus reflectă natura noastră adaptivă pe care am avut-o cândva, dar pe care am pierdut-o, ca şi modul în care astăzi am ajuns să apreciem mai mult prezentul decât viitorul. Dar lucrurile nu trebuie să se sfârşească aşa.

După cum am subliniat anterior, amânarea iraţională este o înclinaţie umană, nu o inevitabilitate. Dacă suntem capabili să ne acceptăm aşa cum suntem, o putem contracara. În loc să credem despre noi că avem temperamentul unor îngeri, ne putem reconcilia cu umanitatea din noi – cu faptul că suntem nişte creaturi pline de defecte şi vicii – şi să acţionăm în consecinţă. Putem lăsa în urmă procrastinarea, dar aceasta numai dacă ne recunoaştem limitele şi adoptăm sfaturile care decurg din această stare de lucruri. Iar pentru a le pune în

practică, nu trebuie să cerem permisiunea nimănui. Şi nici nu vom primi vreo invitaţie scrisă frumos, de mână. Pentru a duce viaţa pe care v-aţi dorit-o, pentru a fi persoana care aţi vrut dintotdeauna să fiţi, ştiţi ce trebuie să faceţi. Aveţi toate răspunsurile la îndemână. Acum a sosit momentul să treceţi la fapte[414].

402* *Fericirea* (n.tr.)

403* *Ce am învăţat pe munte* (n.tr.)

404 Mai mult sau mai puţin. Oricum, nu vreau să vă stric plăcerea lecturii.

405 Frincke, J. (2008), *Job satisfaction*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

Kaiser, R., Hogan, R. & Craig, S. (2008), „Leadership and the fate of organizations", *American Psychologist, 63*(2), 96

Sousa-Poza, A. & Souza-Poza, A.A. (2000), „Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", *Journal of Socio-Economics, 29*(6), 517–538

406* În afară de a fi citată în zeci de manuale de colegiu, Ecuaţia Procrastinării este folosită şi în programele de instruire în domeniul managementului. De exemplu, compania Intulogy îşi bazează, cu succes, instruirea motivaţională a cadrelor de conducere pe Ecuaţia Procrastinării. După cum a declarat unul dintre clienţii firmei: „Atunci când mi s-a spus că intenţionaţi să ne predaţi o nouă teorie motivaţională, primul meu gând a fost că va fi o pierdere de vreme. M-am înşelat, teoria a funcţionat la orele de studiu. Şi pe urmă mi-am petrecut toată vara meditând asupra ei. Mi-am dat seama că se poate aplica la orice. E incredibil câtă forţă are".

407 Bass, B.M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact,* Mahwah, NJ: Erlbaum

Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & van Engen, M. (2003), „Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men", *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591

Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations* (ed. 6), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

408 Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. & Neuman, G. (1999), „Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria", *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496–513

409 Tom a dovedit calităţi cu adevărat excepţionale. Zeci şi zeci de studii şi cercetări au arătat că circa trei sferturi dintre salariaţi consideră că *cel mai neplăcut* aspect al muncii lor este şeful ierarhic; pe de altă parte, circa două

treimi dintre şefi pot fi consideraţi incompetenţi potrivit oricăror standarde obiective.

Hogan, R. & Kaiser, R. (2005), „What we know about leadership", *Review of General Psychology, 9*(2), 169–180

410 Milgram, N.A. (1991), „Procrastination", în R. Dulbecco (ed.), *Encyclopedia of human biology* (vol. 6, pag. 149–155). New York: Academic Press

411 Ainslie, G. (2001), *Breakdown of will,* Cambridge University Press

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2006), „Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?", *Journal of Personality & Social psychology, 74*(6), 1557–1586

Vohs, K.D. & Baumeister, R.F. (2007), „Can satisfaction reinforce wanting?", în J.Y. Shah & W.L. Gardner (ed.), *Handbook of motivation science* (pag. 373–389), New York: Guilford Press

412 Kivetz, R. & Keinan, A. (2006), „Repenting hyperopia: An analysis of self-control regrets", *Journal of Consumer Research, 33,* 273–282

413* Psihologii Walter Mischel şi Ozlem Ayduk au observat următoarele: „Excesul de voinţă este în mod cert la fel de autodistrugător ca şi absenţa voinţei. Amânarea recompensei poate fi o alegere neînţeleaptă, dacă nu chiar de natură să înăbuşe personalitatea; totuşi, dacă oamenii nu îşi dezvoltă competenţele în susţinerea amânării şi nu continuă să-şi exerseze voinţa atunci când vor şi când este nevoie, vor pierde până şi prilejul unei astfel de alegeri".

414 Tangney, J., Baumeister, R. & Boone, QA. 92004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality, 72*(2), 271–324

POST-SCRIPTUM
CAPITOLUL 11 AL PROCRASTINĂRII

Frumuseţea procrastinării stă în omniprezenţa ei; mergând pe urmele sale, veţi ajunge la zeci de domenii ştiinţifice. Pe calea deschisă de mine, veţi începe cu psihologia, unde mare parte din muncă a fost deja făcută, dar foarte curând, vă veţi trezi absorbiţi de economie, care devine pe zi ce trece o disciplină tot mai importantă în studiul procrastinării. Veţi aborda aplicaţiile conexe, precum procrastinarea în privinţa pensiei sau a datoriilor, aruncând probabil un ochi şi spre implicaţiile legale, de tipul reglementărilor juridice în privinţa falimentului. Din domeniul economic veţi ajunge în chip firesc la cel neuroeconomic, interesându-vă de neurobiologia procrastinării, un ocol care vă va da, desigur, şansa de a ajunge la fundamentul tuturor studiilor biologice – teoria evoluţiei. Veţi afla cu această ocazie că procrastinarea este o trăsătură umană pe care o împărtăşim cu specii din tot regnul animal. Apoi, în loc să vă întrebaţi de unde venim, poate că veţi dori să schimbaţi perspectiva şi să meditaţi asupra locului spre care ne îndreptăm, implicându-vă astfel în probleme de ordin social, mai ales în cele care îngrijorează de mult timp umanitatea, cum ar fi degradarea mediului. Dacă vă veţi întreba de ce guvernele nu fac mai mult în această direcţie, veţi descoperi că şi ele, ca multe alte organizaţii, au probleme cu procrastinarea.

Fiind studiată de atât de multe discipline, procrastinarea a ajuns ca Piatra de la Rosetta[415], unul şi acelaşi fenomen fiind tradus în zeci de limbi. Acest izvor de resurse ne permite nu numai să interpretăm descoperirile făcute în diverse domenii, de la economie la psihologie, ci şi să creăm un limbaj comun al comportamentului uman, un esperanto al ştiinţelor sociale. Este o realizare importantă[416]. Într-un articol publicat în cea mai prestigioasă revistă de psihologie, Christopher Green a conchis: „Integrarea va fi

considerată, fără nici un dubiu, drept cel mai mare succes ştiinţific din istoria disciplinei", care va scoate psihologia din sfera „pretinselor ştiinţe"[417]. Iar dacă psihologia se va putea împleti cu economia, sociologia şi biologia, cu atât mai bine. Acesta a fost de fapt şi scopul meu iniţial în crearea Ecuaţiei Procrastinării – să contribui la integrarea ştiinţelor sociale[418].

Din nefericire pentru procrastinare, omniprezenţa sa o transformă într-o ţintă uşoară. Existenţa unui singur model de bază care poate fi adoptat şi personalizat de fiecare disciplină ştiinţifică în parte se poate dovedi un lucru incredibil de periculos pentru duşmanul nostru atât de familiar. Integrarea permite progrese exponenţiale în fiecare domeniu. Datorită ei, ştiinţele fizice ne oferă deja un şir nesfârşit de descoperiri remarcabile, de la laptopul la care îmi scriu acum cartea, la energia nucleară transmisă prin firele electrice[419]. Lucrând cu acelaşi model al realităţii, ştiinţele fizice împărtăşesc şi transmit mai departe cunoştinţe către diverse discipline şi domenii de cercetare. O asemenea sinergie poate supraîncărca ştiinţele sociale. Herbert Gintis, profesor emerit de ştiinţe economice la University of Massachusetts, un adept recunoscut al integrării, sublinia: „Adevărata putere a contribuţiei fiecărei discipline la cunoaştere se va vedea numai atunci când va fi confirmată şi aprofundată prin contribuţia celorlalte[420]". Vedeţi voi, toate se leagă între ele atunci când studiem acelaşi lucru: procesul de luare a deciziilor şi comportamentul uman[421]. Beneficiind de pe urma transferului de informaţii dinspre o disciplină spre alta, studiul nostru asupra procrastinării ne conduce în mod firesc spre necesitatea reducerii gradului de obezitate la nivel global, spre crearea de planuri de pensie mai eficiente şi multe, multe altele.

În momentul când integrarea disciplinară va deveni un fapt, cu toţii vom fi parcurs o bună parte din drumul care duce spre adevărata cunoaştere şi stăpânire a minţii umane. În prezent, societatea în care trăim este încă departe de acest obiectiv. Gândiţi-vă, de pildă, că, în prezent, cele două modalităţi preferate de procrastinare sunt televizorul şi computerul, care consumă în unele părţi ale lumii aproape un sfert din timpul nostru activ. Mulţi oameni care caută ajutor pentru a-şi reduce dependenţa recunosc de bunăvoie că abuzează de aceste

tentaţii[422]. Cum studiile au dovedit o asociere a urmăririi programelor TV cu obezitatea şi cu destrămarea familiilor, s-au făcut eforturi serioase în scopul reducerii numărului de ore petrecute în faţa ecranului[423]. Nici o măsură nu s-a dovedit eficientă, cifrele indicând creşterea de la an la an a numărului de ore petrecute în faţa televizorului. Putem schimba această stare de fapt utilizând unele dintre principiile enunţate în această carte. Tot ce trebuie să facem este să aplicăm autocontrolul la tehnologiile pe care le-am creat[424].

Ori de câte ori stau prea mult la televizor, dau vina pe video recorderul digital (DVR). El îmi permite să găsesc cu uşurinţă emisiunea preferată şi să o urmăresc atunci când vreau. Evident, cu cât îmi este mai uşor să găsesc un program bun şi să îl accesez mai rapid, cu atât sunt mai tentat să îl urmăresc. Şi voi la fel. Video recorderele creează probleme, dar tot ele ne oferă şi o parte din soluţie, fiind platforma perfectă pentru experimentarea tehnicilor de autocontrol. Autocontrolul se îmbunătăţeşte atunci când primim feedbackuri corecte privitoare la comportamentul nostru, pe care le putem folosi apoi ca memento în fixarea de obiective (vezi *Stabilirea obiectivelor* şi *Valorificaţi-vă atenţia*). Un accesoriu util al DVR-ului ar putea fi un display digital de mari dimensiuni care să afişeze numărul de ore petrecute zilnic sau săptămânal în faţa televizorului. Văzând aceste cifre urcând încontinuu, dorinţa voastră de a stinge televizorul va creşte. DVR-ul ar putea urmări şi comportamentul nostru pe termen lung, indicând programele favorite şi orele dedicate vizionării acestora.

DVR-urile ar putea, de asemenea, încuraja preangajamentele. Există deja dispozitive care permit părinţilor să limiteze accesul copiilor la anumite programe TV, însă pentru părinţi, opţiunile sunt deocamdată limitate. Cu ajutorul unui DVR, se pot lua anumite preangajamente. Primele astfel de instrumente ar putea fi cele care să permită amânarea. De exemplu, se poate concepe o setare ce constă din necesitatea introducerii unui cod complicat; sau o alta care să restricţioneze pentru câteva minute accesul ori să necesite un număr de reconfirmări ale identităţii utilizatorului, ceea ce vă va da răgazul de a vă răzgândi. Pe măsură ce amânările se prelungesc şi alegerile impulsive devin

imposibile, veţi ajunge să adoptaţi moduri mai inteligente pentru petrecerea timpului vostru liber. Dacă măsura aceasta nu se dovedeşte utilă, atunci vă puteţi deconecta temporar, încercând să vizionaţi de pildă programele doar într-un anumit interval orar sau un număr prestabilit de ore pe zi. Lucrul cel mai bun este că orice opţiune am activa, dacă vom activa vreuna, alegerea – intenţia – ne aparţine.

Pentru procrastinatorii pe internet există pe piaţă soluţii similare. Programe de gestiune a timpului petrecut pe internet precum *RescueTime*, care vă arată exact ce aţi făcut stând în faţa calculatorului, pot fi descărcate gratuit. În plus, *RescueTime* vă asistă la stabilirea obiectivelor şi permite crearea de grupuri de lucru comparative, activând astfel principiul *victoriei indirecte*. Urmărirea în spaţiul virtual a activităţii altora vă poate amplifica sau măcar declanşa spiritul competitiv. Mai mult, *RescueTime* permite blocarea voluntară a accesului la internet pentru perioadele de timp alese de voi, încurajând preangajamentul şi eliminarea surselor de distracţie. Dacă acestora li s-ar adăuga un program *nannyware* sofisticat şi greu de păcălit – de genul lui *Chronager*, numai că autoadministrat –, cu greu ne-am putea închipui o platformă de autocontrol mai eficientă. Piesele acestui puzzle există la ora actuală, tot ce trebuie făcut este să fie asamblate.

Toate aceste instrumente de raţionalizare a consumului de televiziune şi computer ar fi uşor de conceput şi implementat. Deşi nu pe deplin puse la punct, ele au fost deja aproape integrate. Atunci când vor fi realizate, se vor adresa practic tuturor, dar mai ales acelui sfert din populaţia lumii formată din procrastinatori. Efectele lor vor fi globale la nivelul societăţii şi cu un impact sesizabil asupra PIB-ului naţional; dacă acestea vor reuşi să reducă procrastinarea chiar şi numai la jumătate, productivitatea va creşte în toată lumea în termeni echivalenţi a trilioane de dolari anual. Pe măsură ce se vor înregistra progrese în integrare, astfel de instrumente menite să ne corecteze slăbiciunile de voinţă vor deveni un factor omniprezent în viaţa noastră de zi cu zi. Şi, paradoxal, pentru aceasta va trebui să mulţumim procrastinării. În chip foarte nimerit pentru o amânare iraţională autodistructivă, stabilind premisele integrării, procrastinarea probabil îşi va săpa singură groapa.

415 Stelă gravată, descoperită în satul egiptean Rosetta în 1799, cu ajutorul căreia Champollion a descifrat taina hieroglifelor, în 1822. (n.red.)

416 Carver, C.S. (2005), „Impulse and constraint: Perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration", *Personality and Social Psychology Review, 9*(4), 312–333

Cervone, D., Shadel, W.G., Smith, R.E. & Fiori, M. (2006), „Self-regulation: reminders and suggestions from personality science", *Applied Psychology: An International Review, 55*(3), 333–385

Mesoudi, A., Whiten, A. & Laland, K. (2006), „Towards a unified science of cultural evolution", *Behavioral and Brain Science, 29*(4), 329–347

Tooby, J. & Cosmides, L. (2007), „Evolutionary psychology, ecological rationality, and the unification of the behavioral sciences", *Behavioral and Brain Sciences, 30*(01), 42–43

417 Green, C.D. (1992), „Is unified positivism the answer to psychology's disunity?", *American Psychologist, 47,* 1057–1058

Staats, A.W. (1999), „Unifying psychology requires new infrastructure, theory, method, and a research agenda", *Review of General Psychology, 3*(1), 3–13

Stanovich, K.E. (2007), „The psychology of decision making in a unified behavioral science", *Behavioral and Brain Sciences, 30*(1), 41–42

418 Acesta este motivul pentru care am intitulat unul dintre articolele mele cele mai importante „Integrating Theories of Motivation" („Integrarea teoriilor motivaţionale").

Steel, P. & König, C.J. (2006), „Integrating theories of motivation", *Academy of Management Review, 31,* 889–913

419 Wilson, E. (1998), *Consilience: The unity of knowledge,* New York: Knopf

420 Gintis, H. (2004), „Towards the unity of human behavioral sciences", *Politics, Philosophy & Economics, 3*(1), 37–57

421 Akerlof, G.A. (1991), „Procrastination and obedience", *American Economic Review, 81*(2), 1–19

Glimcher, P. & Rustichini, A. (2004), „Neuroeconomics: The consilience of brain and decisions", *Science, 306,* 447–452

422 Kubey, R. & Csikszentmihalyi, M. (2002), „Television addiction is no mere metaphor", *Scientific American, 286*(62–68)

Young, K. (1998), „Internet addiction: The emergence of a new clinical disorder", *Cyberpsychology and Behavior, 1,* 237–244

423 Hancox, R. & Poulton, R. (2006), „Watching television is associated with childhood obesity: but is it clinically important?", *International Journal of Obesity, 30,* 171–175

Wandevater, E., Bickham, D. & Lee, J. (2006), „Time well spent? Relating television use to children's free-time activities", *Pediatrics, 117*(2), 181–191

424 Hall, L., Johansson, P. & Léon, D.d. (2002), *The future of self-control: Distributed motivation and computer-mediated extrospection*, Lund: Lund University

MULŢUMIRI

Totul a început cu un telefon din partea unei persoane agreabile şi extrem de talentate, agentul literar Sally Harding. După ce a aflat din presă de cercetările mele, ea a insistat cu mult înaintea altora asupra ideii că eram omul cel mai nimerit pentru a scrie o carte despre procrastinare. Cum puteam să o contrazic? Cooke Agency a avut înţelepciunea de a fuziona cu agenţia lui Sally, iar ea, inspiraţia de a forma un parteneriat cu ei. Alături de Dean Cooke, Suzanne Brandreth şi Mary Hu, alcătuiesc o echipă grozavă, capabilă să conducă o corabie pe orice fel de ape, liniştite sau învolburate.

Datorez mulţumiri şi lui Louise Dennys de la Knopft Random House Canada Group, care a văzut potenţialul acestei cărţi, precum şi lui Anne Collins, o remarcabilă erudită cu un condei de aur. Ca editor de marcă, Anne a ajuns – inevitabil – directorul editurii Knopf Random Canada. Ea şi-a pus pecetea pe fiecare dintre paginile acestui volum. Îi sunt, de asemenea, recunoscător lui Nancy Miller, care a luptat încă de la început pentru publicarea cărţii, ca şi lui Jonathan Burnham de la HarperCollins SUA, cel care a răspuns în final de tipărirea ei. Mulţumirile mele şi editorului de la HarperCollins, Sally Kim, care a insistat neobosit să mă convingă că ceea ce eu consideram a fi suficient de bun putea deveni şi mai bun. Talentată şi grijulie, ea a mers până acolo încât mi-a oferit propria umbrelă atunci când m-a prins o furtună în New York. Mulţumiri speciale lui Jane Isay, care a făcut manuscrisul mai fluent, aducându-i ultimele retuşuri editoriale şi asigurând fluenţa naraţiunii. Beneficiind de experienţa ei îndelungată şi de cunoştinţele sale aprofundate de psihodinamică, psihologie şi neurobiologie, împreună am format o echipă grozavă. Nu în cele din urmă, mulţumiri încântătoarei Jane McWhinney, care mi-a cizelat exprimările, dând strălucire fiecărei propoziţii. La fel ca în cazul creşterii unui copil, o carte are mai multe mame, iar eu mă număr

printre norocoşii care au avut alături o mulţime de oameni talentaţi.

Pe la începuturile carierei mele la University of Minnesota, am avut şansa de a lucra cu dr. Deniz Ones, care m-a introdus în tainele metaanalizei, şi cu dr. Thomas Brothen, care m-a iniţiat în studiul procrastinării, o temă care m-a fascinat ulterior şi căreia i-am consacrat toată viaţa. La University of Calgary, unde predau în prezent, datorez recunoştinţă colegei şi prietenei mele, dr. Daphne Taras, care m-a sprijinit în obţinerea anului sabatic necesar scrierii acestei cărţi, urmărind totodată cu interes (mimat poate, dar extrem de credibil) progresele făcute. Deşi mi-aş fi dorit ca anul sabatic să aibă mai mult de douăsprezece luni, acea perioadă lipsită de alte obligaţii s-a dovedit a fi de o valoare inestimabilă pentru mine. Apreciez, de asemenea, eforturile depuse de fiul ei, Matthew Taras, pentru verificarea unor fapte istorice. Mulţumiri şi surorilor mele, Anita şi Marion, care au citit primele ciorne ale cărţii, ca şi socrului meu, John Horne, consultant pe probleme economice, pentru modul în care a parcurs, cu un ochi critic, acest volum.

Pentru celelalte, ca şi pentru tot în general, îi mulţumesc soţiei mele, Julie. În scrierea acestei cărţi, ca de altfel în multe alte situaţii din viaţa mea, nu am avut parte de condiţii tocmai ideale, şi totuşi am reuşit. Munca de predare, cercetare şi conducere a unei catedre universitare nu este deloc uşoară pentru un părinte cu un copil mic şi altul abia născut. Dat fiind că familiile noastre locuiesc în alte oraşe, ideea că aş putea scrie o carte părea la prima vedere de-a dreptul ridicolă. Ne-am înhămat însă amândoi la treabă şi am dus-o la bun sfârşit. Am avut grijă de copii cu rândul şi m-am bazat întotdeauna, la modul absolut, pe sprijinul şi pe încrederea ei. Principiile motivaţionale prezentate în acest volum s-au dovedit a fi de nepreţuit, însă forţa lui Julie este adevărata temelie pe care am construit cartea. Iar pe parcursul acestui proces am descoperit de asemenea că este un corector cu mare talent şi putere de discernământ. Cititorul ar trebui să fie la fel de încântat ca mine că sunt căsătorit cu o asemenea femeie.

INDEX[*425]

A

Adams, Douglas 173
Akerlof, George 40, 263, 283, 298
Ambient Orb 195
Arden, Andrea 62, 250
Aristotel 69, 295
Armstrong, Neil 145
Atwood, Margaret 23
Ayduk, Ozlem 225, 249, 288
Ayres, Ian 185

B

Bacon, sir Francis 164
Bargh, John 192, 286, 290, 293, 294
Bell, Alexander Graham 191
Benartzi, Schlomo 264
Benchley, Robert 117
Brothen, Thomas 49, 236
Bush, George W. 117
Byrne, Rhonda 144, 145

C

Cameron, David 127
Campbell, Gil 252
Carver, Charles 130, 245
Cautela, Joseph 289
Cham, Jorge 98
Chaplin, Charlie 78
Chapman, Graham 170
Christie, Agatha 23
Churchill, Winston 124, 139, 265, 266
Cicero, Marcus Tullius 69, 252
Cleese, John 170
Cleopatra 69
Clinton, Bill 117
Coleridge, Samuel Taylor 91, 92, 93, 182
Cortés, Hernán 179, 180, 285
Couric, Katie 103

D
Dalai Lama 47, 260
Davies, W.H. 225
Deacon, Terrence 188, 189, 288
DeHaas, Ronald 185
Demille, Cecil B. 78
Dobell, Byron 22
Dyson, Freeman 125

E
Ecaterina cea Mare 139
Einstein, Albert 99, 286
Eisenhower, Dwight D. 124, 265, 266
Ellis, Albert 251, 270, 273
Emmet, Rita 108

F
Ferguson, Will 207, 208, 224, 290
Flynn, Erroll 78
Ford, Henry 154, 155
Fowler, Gene 45
Franklin, Benjamin 140, 141, 145, 278
Freud, Sigmund 53, 142, 145

G
Gage, Phineas 56, 57
Ge Jin 168
Gershwin, George 101
Gilbreth, Frank 276
Gilbreth, Lillian 276
Gintis, Herbert 230, 298
Gollwitzer, Peter 203, 271, 286, 293, 294, 295
Gottfredson, Michael 175, 284
Gracie, Royce 133
Green, Christopher 230
Greene, Robert 70

H
Hamilton, Alexander 113, 123
Hemingway, Ernest 201
Herman, Peter 146
Hesiod 68
Hill, Napoleon 84
Hirschi, Travis 175, 284
Homer 68, 176
Hoots, Sara 239

Hughes, Howard 101
Hughes, Matt 133
Hugo, Victor 180
Hume, David 37, 242
Huxley, Aldous 89, 255

I

Iron, Mary Jean 110
Irving, Edward 107

J

James, William 149, 244
Jefferson, Thomas 126, 267
Johnson, Samuel 70, 244, 245, 250, 261, 268, 272, 295
Judge, Mike 67

K

Kabat-Zinn, J. 289, 290
Karlin, Dean 184, 185, 287
Kaufmann, Edgar 22
Kessler, David 86, 254, 255
King, Martin Luther, Jr. 73, 101, 102
Koppel, Ted 23

L

L'Amour, Louis 147
Lefebure, Molly 92
Liberman, Nira 37, 242, 246, 279, 295
Lincoln, Abraham 101, 102, 265, 276, 277
Loewenstein, George 40, 244, 246, 247, 255, 285, 287
Lukacs, Georg 285

M

Mac, Bernie 110
Madison, James 123
Marc Antoniu 69
Marcus, Gary 65, 245
Martinez, Mark 195
Maslow, Abraham 182, 286
Mazur, James 62, 248, 249
McGregor, Ewan 182
Melville, Herman 180
Mesla, David 86
Millan, Cesar 62, 250
Miller, Geoffrey 67, 235, 247, 248, 277, 278, 294
Mischel, Walter 186, 187, 188, 191, 225, 244, 249, 288
Mocniak, Michael 98, 156

Monteverde, Miguel 116
Moon, Keith 101
Musashi, Miyamoto 189

O

O'Donoghue, Ted 40, 244, 263, 264, 285
Obama, Barack 127, 158, 258, 278
Oettingen, Gabriele 141, 142, 271
Offer, Avner 89, 254, 256, 263
Orwell, George 45

P

Parker, Dorothy 23
Peale, Norman Vincent 144, 273
Pinsky, Robert 92
Piozzi, Hester 70
Polivy, Janet 146, 274, 279
Ponak, Allen 262
Postman, Neil 89, 256
Powell, Felix 269
Pugh, Emerson 54

Q

Quimby, Phineas 144
Quincey, Thomas de 91

R

Rabin, Matthew 40, 263, 264, 285
Rahl, colonelul 124, 265
Ramsay, Gordon 141
Reynolds, Sir John 70, 285
Richler, Mordecai 185, 288
Romalis, John 184
Ross, Harold 23
Rumsfeld, Donald 143

S

Sabini, John 148, 276
Sawyer, Robert 201
Sayyiduna Ali Murtadha 107
Schatten, Kaaydah 139
Scheier, Michael 130, 268
Schelling, Thomas 243, 284, 285, 287
Schouwenburg, Henri 25, 240, 243, 268, 291
Seligman, Martin 32, 33, 240
Sera, Matt 134
Sf. Apostol Pavel 27, 105, 183

Sf. Augustin 105, 106, 295
Sf. Gabriel Possenti 106
Silver, Maury 148, 237, 276, 295
Skinner, B.F. 75, 79, 81, 201
Slaney, Robert 24
St. Pierre, Georges 133
Steel, Toby 110
Stone, Elizabeth 60
Sun Tzu 180
Surya Das 106

T

Taras, Daphne 236
Taras, Matthew 236
Taras, Vas 77, 237, 238, 253
Taylor, Frederick Winslow 154, 155
Thaler, Richard 121, 264
Trope, Yaacov 37, 242, 244, 246, 287, 295
Trump, Donald 24
Tucidide 69

U

Ustinov, Sir Peter 169
Utthana Sutta (călugărul) 69

V

Valens, Richie 101
Vancouver, Jeffrey 131, 144, 268
Vishnu Sharma 260
Voltaire 144
Vroom, Victor 183
Vyse, Stuart 89, 256

W

Wansink, Brian 255, 290
Washington, George 123, 124, 126, 240, 246, 257, 265, 267
Wegner, Daniel 188, 268, 288
White, Barry 101
William Cuceritorul 179, 285
Wordsworth, William 91, 93

Z

Ziglar, Zig 86, 255
Zinsser, William 45

425* Numărul paginilor se referă la ediţia tipărită a cărţii.

Table of Contents

Nota autorului
Capitolul 1. Portretul procrastinatorului
Capitolul 2. Ecuația procrastinării. Rezultatele a opt sute plus unu studii
Capitolul 3. Predestinați procrastinării. Amânarea stă în firea omenească
Capitolul 4. Procrastinațiile. Viața modernă ne oferă distracții
Capitolul 5. Prețul personal al procrastinării. Ce ne lipsește, ce pierdem și pentru ce suferim
Capitolul 6. Costul economic al procrastinării. De ce afacerile și națiunile au de pierdut
Capitolul 7. Creșterea optimismului. Echilibrarea balanței între prea multă și prea puțină încredere în sine
Capitolul 8. Îți convine sau nu, asta-i situația. Cum să găsești plăcere în muncă
Capitolul 9. Toate la vremea lor. Între impulsurile de moment și obiectivele pe termen lung
Capitolul 10. Cum să reușești. Pune ideile în practică
Post-scriptum. Capitolul 11 al procrastinării
Mulțumiri
Index

Table of Contents

Nota autorului
Capitolul 1. Portretul procrastinatorului
Capitolul 2. Ecuația procrastinării. Rezultatele a opt sute plus unu studii
Capitolul 3. Predestinați procrastinării. Amânarea stă în firea omenească
Capitolul 4. Procrastinațiile. Viața modernă ne oferă distracții
Capitolul 5. Prețul personal al procrastinării. Ce ne lipsește, ce pierdem și pentru ce suferim
Capitolul 6. Costul economic al procrastinării. De ce afacerile și națiunile au de pierdut
Capitolul 7. Creșterea optimismului. Echilibrarea balanței între prea multă și prea puțină încredere în sine
Capitolul 8. Îți convine sau nu, asta-i situația. Cum să găsești plăcere în muncă
Capitolul 9. Toate la vremea lor. Între impulsurile de moment și obiectivele pe termen lung
Capitolul 10. Cum să reușești. Pune ideile în practică
Post-scriptum. Capitolul 11 al procrastinării
Mulțumiri
Index

Table of Contents

Nota autorului 5
Capitolul 1. Portretul procrastinatorului 10
Capitolul 2. Ecuaţia procrastinării. Rezultatele a opt sute plus unu studii 25
Capitolul 3. Predestinaţi procrastinării. Amânarea stă în firea omenească 52
Capitolul 4. Procrastinaţiile. Viaţa modernă ne oferă distracţii 78
Capitolul 5. Preţul personal al procrastinării. Ce ne lipseşte, ce pierdem şi pentru ce suferim 98
Capitolul 6. Costul economic al procrastinării. De ce afacerile şi naţiunile au de pierdut 122
Capitolul 7. Creşterea optimismului. Echilibrarea balanţei între prea multă şi prea puţină încredere în sine 142
Capitolul 8. Îţi convine sau nu, asta-i situaţia. Cum să găseşti plăcere în muncă 171
Capitolul 9. Toate la vremea lor. Între impulsurile de moment şi obiectivele pe termen lung 199
Capitolul 10. Cum să reuşeşti. Pune ideile în practică 240
Post-scriptum. Capitolul 11 al procrastinării 260
Mulţumiri 266
Index 268